



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Mauricio Chiecco Filho

PRESENÇA FORMAL E INFORMAL DE ESTRATÉGIA
NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO
COMERCIAL DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

PORTO VELHO

2011

MAURICIO CHIECCO FILHO

**PRESENÇA FORMAL E INFORMAL DE ESTRATÉGIA
NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO
COMERCIAL DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, como parte do requisito avaliativo para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.

PORTO VELHO

2011

Dados Internacionais de catalogação na Publicação - CIP

65.012.2 Chiecco Filho, Mauricio.
C533p

Presença formal e informal de estratégia na gestão das micro e pequenas empresas do ramo comercial de material de construção/Mauricio Chiecco Filho– Porto Velho, 2011.
90 p.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2011.

Orientação: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto, programa de Pós-Graduação de mestrado em Administração.

1. Administração 2. Planejamento Estratégico 3. Gestão Empresarial 4. Rondônia I. Título II. Silva Neto, José Moreira da Silva

MAURICIO CHIECCO FILHO

**PRESENÇA FORMAL E INFORMAL DE ESTRATÉGIA
NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO
COMERCIAL DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

Dissertação apresentada em 11 de agosto de 2011 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração e aprovada em sua forma final.

Prof. Osmar Siena, Dr.
Coordenador do PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr. – PPGMAD/UNIR
Orientador

Prof. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, Dra. – PPGMAD/UNIR
Membro

Prof. Luiza Maria Bessa Rebelo, Dra. - UFAM
Membro Externo

PORTO VELHO

2011

**Dedico este estudo à minha esposa, Luciana,
e aos meus pais, Maurício e Graça, que não
mediram esforços para me apoiar ao longo
de toda a caminhada acadêmica.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que a cada dia me concede a graça de crescer e amadurecer em seu amor, fortalecendo-me para as conquistas da vida.

À minha esposa, Luciana, que me apoiou constantemente ao longo desta conquista.

À minha família, tão unida, que em nenhum momento deixou a força ser vencida pela rotina e pelas barreiras que o mundo nos impõe. Aprendemos a ver nas dificuldades a chance de sermos melhores.

Aos mestres que se dedicaram incansavelmente pelo amadurecimento de profissionais melhores e preparados para o mercado.

Em especial, ao Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto, que estendeu seus conhecimentos e dedicação em prol do meu crescimento acadêmico.

Aos parceiros e amigos do SEBRAE Rondônia, que não mediram esforços em atender a cada solicitação necessária ao cumprimento dos objetivos propostos nesta dissertação.

“Se você conhece a si mesmo e ao seu inimigo, vencerá todas as batalhas. Se conhece apenas a si, e nada de seu inimigo, para cada vitória, terá também uma derrota. Mas caso você não se conheça, nem a seu inimigo, sucumbirá em todas as batalhas.”

Sun Tzu

CHIECCO FILHO, Mauricio. **Presença formal e informal de estratégia na gestão de micro e pequenas empresas do ramo comercial de material de construção**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 88 p. Porto Velho, 2011.

RESUMO

Atualmente as micro e pequenas empresas apresentam expressivos dados econômicos e alta proporção participativa no cenário organizacional brasileiro. Diante de aspectos tão relevantes, faz-se necessário um constante direcionamento de estudos acerca de organizações deste porte. Quando visualizadas sob o prisma da estratégia, mesmo com quantidade abundante de bibliografias existentes, as micro e pequenas empresas não são o principal foco das averiguações. O objetivo desta pesquisa foi identificar a presença formal e informal de empreendimento estratégico na rotina gerencial de micro e pequenas empresas do ramo do comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho. Tal proposta foi instigada pela percepção de baixo índice de empreendimento estratégico formalizado na referida classe, que vive um momento de forte ascensão em função de atuais investimentos econômicos direcionados ao estado de Rondônia. Em alinhamento a este objetivo, pretendeu-se também identificar proximidades entre as características das escolas do pensamento estratégico e a realidade das empresas alvo do estudo. Para desenvolvimento das bases de conhecimento para a pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico de autores e obras consagradas acerca da estratégia empresarial, bem como de pesquisadores e estrategistas com publicações nacionais. Utilizando-se de métodos estatísticos, constituiu-se uma amostra estratificada de empresas por zonas geográficas na área urbana do distrito sede do município de Porto Velho. Os gestores das organizações selecionadas foram abordados e responderam, na presença do pesquisador, a um questionário formulado de acordo com conceitos estratégicos sustentados pela Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva (Lobato *et al*, 2009). Após tratamento dos dados, concluiu-se como positiva a presença formal e informal de estratégia na gestão de micro e pequenas empresas do ramo do comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho, com grau de presença informal percebido em 57,9% dos itens analisados, e grau de presença formal percebido em 5,3% dos itens analisados. Constatou-se, ainda, que das 10 (dez) escolas de pensamento estratégico apresentadas por Mintzberg (2000), pode-se estabelecer relevante proximidade da realidade das empresas estudadas com 07 (sete) destas, sendo a escola do design, escola empreendedora, escola do aprendizado, escola do poder, escola ambiental, escola cognitiva e escola cultural. Os achados da pesquisa orientam para o fortalecimento e desenvolvimento de empreendimento estratégico através de agentes motivadores, que possuam condições de gerir a aplicação de conhecimento ao referido grupo, elevando, desta forma, a capacidade para atingimento dos objetivos empresariais.

Palavras-chave: Planejamento, estratégia, percepção, empreendimento, Rondônia.

CHIECCO FILHO, Mauricio. Presence of formal and informal strategy in the management of micro and small business companies in the field of construction materials. Thesis (Master's Degree). Graduate Program – Master in Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondônia (UNIR) 88 p. Porto Velho, 2011.

ABSTRACT

Currently the micro and small enterprises have significant economic data and the high proportion participatory organizational setting in Brazil. Faced with such important aspects, it is necessary a constant direction of studies on organizations of this size. When viewed through the prism of the strategy, even with copious amounts of existing bibliographies, micro and small businesses are not the main focus of the investigation. The objective of this research was to identify the presence of formal and informal strategic venture in the routine management of micro and small companies in the business of retail sales of building materials in Porto Velho. This proposal was prompted by the perceived low rate of formalized strategic venture in that class, which is experiencing a strong rise in terms of economic investments aimed at the current state of Rondônia. In line with this objective, the intention was also to identify the characteristics of nearby schools of strategic thinking and the reality of companies targeted by the study. To develop knowledge bases for the research was conducted a bibliographic study of authors and works devoted about business strategy as well as researchers and strategists with national publications. Using statistical methods consisted of a stratified sample of firms by geographical areas in the urban district of the town of Porto Velho. The managers of selected organizations were approached and responded in the presence of the researcher, a questionnaire formulated according to strategic concepts supported by the Methodology Base Competitive Strategic Management (Lobato et al, 2009). After processing, it was concluded as positive the presence of formal and informal strategy in the management of micro and small companies in the business of retail sales of building materials in Porto Velho, with degree of perceived informal presence in 57.9% of the items analyzed, and perceived degree of formal presence in 5.3% of the items analyzed. It was found also that the 10 (ten) schools of strategic thought presented by Mintzberg (2000), we can establish the reality of proximity relevant companies studied with 07 (seven) of these, and the school of design, entrepreneurial school, school learning, school, power, school environment, school cognitive and cultural school. The research findings to guide the strengthening and development of a strategic means of motivating agents, conditions that have to manage the application of knowledge to the group, raising thus the ability to achieve business goals.

Key-words: Planning, strategy, insight, enterprise, Rondônia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01 – Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva	35
Ilustração 02 – Análise do ambiente interno	37
Ilustração 03 – Fluxo das etapas da pesquisa	42
Ilustração 04 – Definição da primeira aproximação amostral	43
Ilustração 05 – Definição do tamanho da amostra	43
Ilustração 06 - Gráfico representativo do tempo de atividade das organizações	49
Ilustração 07 - Gráfico representativo da região de abrangência das atividades organizacionais	50
Ilustração 08 - Gráfico representativo do total de colaboradores das organizações	50
Ilustração 09 - Gráfico representativo do faturamento bruto das organizações	51
Ilustração 10 - Gráfico representativo da função dos entrevistados nas organizações	52
Ilustração 11 - Gráfico representativo do gerenciamento das organizações por planejamento estratégico	52
Ilustração 12 - Gráfico representativo do conhecimento do negócio da organização	53
Ilustração 13 - Gráfico representativo do conhecimento da visão de futuro da organização	54
Ilustração 14 - Gráfico representativo do conhecimento da missão organizacional	54
Ilustração 15 - Gráfico representativo do conhecimento dos valores e crenças organizacionais	55
Ilustração 16 - Gráfico representativo do conhecimento de fatores do ambiente externo geral das organizações	56
Ilustração 17 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações	56
Ilustração 18 - Gráfico representativo do conhecimento de fatores do ambiente externo setorial das organizações	57
Ilustração 19 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações (1)	57
Ilustração 20 - Gráfico representativo do conhecimento de fatores do ambiente interno das organizações	58
Ilustração 21 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações (2)	58
Ilustração 22 - Gráfico representativo do conhecimento e uso de informações do ambiente interno e externo	59
Ilustração 23 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações (3)	59
Ilustração 24 - Gráfico representativo da definição de estratégias e objetivos organizacionais	60
Ilustração 25 - Gráfico representativo da existência e uso de plano de ações organizacionais	61
Ilustração 26 - Gráfico representativo dos elementos considerados quando da utilização de planos de ações	61
Ilustração 27 - Gráfico representativo do uso de processos e ferramentas de controle das rotinas empresariais	62
Ilustração 28 - Gráfico representativo do conhecimento do público-alvo e do espaço no mercado em que atuam	62
Ilustração 29 - Gráfico representativo do alinhamento dos colaboradores ao negócio da organização	63

Ilustração 30 - Gráfico representativo do conhecimento do grau de satisfação dos clientes da organização	63
Ilustração 31 – Gráfico representativo dos procedimentos usuais para auferir a informação	64
Ilustração 32 - Gráfico representativo do conhecimento da posição da organização do mercado em que atua	64
Ilustração 33 - Gráfico representativo da identificação de perspectivas de crescimento das organizações	65
Ilustração 34 - Gráfico demonstrativo da representatividade dos indicadores percebidos	68

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Geral	14
1.2.2 Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
 2- REFERENCIAL TEÓRICO	 16
2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	16
2.1.1 Planejamento: Conceito e Evolução	16
2.1.1.1 <i>O conceito de planejamento</i>	16
2.1.1.2 <i>A evolução do planejamento</i>	17
2.1.2 Estratégia: Conceito e Evolução	18
2.1.2.1 <i>O conceito de estratégia</i>	18
2.1.2.2 <i>A evolução da estratégia</i>	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2.1 O Conceito de Planejamento Estratégico	21
2.2.2 A Evolução do Planejamento Estratégico	21
2.2.3 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade	22
2.3 AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3.1 Escola do Design	24
2.3.2 Escola do Planejamento	25
2.3.3 Escola do Posicionamento	25
2.3.4 Escola Empreendedora	26
2.3.5 Escola da Cognição	26
2.3.6 Escola do Aprendizado	27
2.3.7 Escola do Poder	27
2.3.8 Escola Cultural	28
2.3.9 Escola Ambiental	28
2.3.10 Escola da Configuração	29
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA	29
2.4.1 Particularidades da Micro e Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico	30
2.4.1.1 <i>Particularidades Comportamentais</i>	31
2.4.1.2 <i>Particularidades Estruturais</i>	32
2.4.1.3 <i>Particularidades Contextuais</i>	33
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA	33
2.6 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA	34
2.6.1 Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva	35

3- PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	39
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	39
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	39
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	40
3.4 UNIVERSO E AMOSTRAGEM	42
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
3.6 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	46
4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 ACHADOS DA PESQUISA	49
4.2 ANÁLISE INSERSIVA DOS RESULTADOS COM A ESCOLA ESTRATÉGICA MAIS COMPATÍVEL	69
5- CONCLUSÕES E SUGESTÕES	74
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE	84

1- INTRODUÇÃO

Considerando as diversas características do cenário empresarial, é notória a compreensão de que, cada vez mais, a constante adaptação às transformações do mercado e do ambiente em geral se apresenta como ponto imprescindível para o sucesso dos resultados organizacionais. A ideia de um novo agrupamento global nos remete ao entendimento claro de que as organizações contemporâneas vivem uma interdependência maciça em vários aspectos, como uma teia virtual de relacionamento de negócios.

Em meio aos inúmeros processos e ações que rotineiramente permeiam a vida das organizações, uma das vertentes da administração que se empenha em construir um elo propício para o crescimento sustentável é o planejamento estratégico empresarial. Tal vertente do conhecimento reúne fundamentos e ações que, aplicadas de forma envolvente e sistemática, conduzem os esforços organizacionais à objetivos sustentáveis e lucrativos. Considerados os registros observados, pode-se afirmar a necessidade contínua de aprofundamento em temáticas que abordam a estratégia.

O emprego de metodologias que se preocupam em desenvolver e aplicar ferramentas estratégicas nas organizações apresenta um custo financeiro considerável, uma vez que há o envolvimento de profissionais especializados, reorganização de processos e, possivelmente o desenvolvimento de sistemas de informação que sustentem as ações. Quando se visualiza esta percepção relacionada ao contexto das micro e pequenas empresas, especialmente no cenário rondoniense, observa-se que há uma grande dificuldade neste empreendimento.

As micro e pequenas empresas (MPE's) têm apresentado certas dificuldades que, de acordo com Balestrin e Vargas (2003), envolvem obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens. Essas dificuldades são encontradas especialmente na compra de matérias-primas e componentes, nos custos de participação em feiras, campanhas publicitárias, reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamentos, aluguéis e, finalmente, os custos envolvidos com exportação de produtos. Em meio a estas inúmeras situações compreende-se que, na rotina das MPE's, várias situações conflitantes figuram com grande relevância.

Compreender que tais situações originam-se da ausência de ferramentas estratégicas formalmente definidas é uma tarefa aparentemente simples e reativa. Porém, considerando a realidade e o perfil das micro e pequenas empresas que, de acordo com pesquisa do SEBRAE (2006) apresentam ampla diversidade de segmentos de atuação, forte participação no contexto empresarial nacional, foco em estrutura familiar, alta centralização de decisões, altas taxas de

natalidade, limitações de recursos, altas taxas de mortalidade e baixo índice de formação superior entre os proprietários, nota-se que o direcionamento impulsivo e até mesmo reativo impera sobre o direcionamento organizacional formal.

Administrar estrategicamente requer uma preparação básica que sustente um pensamento holístico de atitudes organizacionais que foquem em resultados direcionados ao futuro. Neste sentido, o empreendimento e gestão de uma cultura estratégica que possibilite gerir através de procedimentos e técnicas visionárias é peça chave para a composição de pilares que carreguem em si a sustentação da estratégia como norteadora do sucesso.

Diante destas exigências, algumas faces nacionais figuram como fontes informacionais e técnicas para apoio ao referido rol de organizações, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, os institutos profissionalizantes, as federações estaduais de comércio e indústria, os diversos sindicatos e associações empresariais, dentre outros.

Neste contexto, o principal foco desta dissertação é a realização de um estudo voltado à compreensão dos indícios de empreendimento estratégico em determinado segmento de micro e pequenas empresas do município de Porto Velho, Rondônia. Tal estudo se orientou pela identificação de aspectos formais, informais ou até mesmo pela inexistência de estratégia na gestão das organizações alvo, conforme orientação teórica de autores consagrados, de obras publicadas em anais e congressos nacionais, da Metodologia Base da Gestão estratégica Competitiva (como ferramenta de planejamento estratégico norteador) e das 10 escolas da estratégia empresarial. Em análises preliminares, identificou-se que o contexto das MPE's apresenta claras proximidades com algumas destas escolas, em especial com as seguintes: escola do design, escola empreendedora, escola do aprendizado, escola do poder, escola ambiental e escola cognitiva. Pretende-se alinhar esta busca à identificação de percepção estratégica das referidas organizações e de seus líderes com o meio em que atuam, uma vez que se entende a necessidade de trabalhar com o conhecimento de perspectivas.

O segmento de micro e pequenas empresas alvo do estudo é o de comércio varejista de materiais de construção, tipificadas pelo CNAE 4744-099 (Classificação Nacional de Atividades Econômicas, IBGE, 2010). A escolha deste ramo se dá em função das transformações vivenciadas pelo setor de construção civil e construção energética na região em estudo, favorecendo o surgimento de um novo ciclo econômico na história de Porto Velho-RO. Neste prisma, vários cenários podem se desenvolver e o empreendimento estratégico das MPE's é fator crucial para mitigar elevados níveis de vulnerabilidades.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Em meio ao contexto apresentado, surge a problemática que instiga a presente pesquisa: Em alinhamento aos seguintes parâmetros, orientação teórica de autores consagrados, obras publicadas em anais e congressos nacionais, ferramenta metodológica da Gestão Estratégica Competitiva e os conceitos e premissas das 10 escolas da estratégia empresarial, que aspectos perceptivos de empreendimento estratégico podem ser identificados na gestão de micro e pequenas empresas do ramo do comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho-RO?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Identificar, tendo como parâmetro os conceitos estratégicos, o grau de presença formal, informal ou a inexistência de empreendimento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas do ramo do comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho-RO.

1.2.2 Específicos

- ✓ Estudar e apresentar conceitos do planejamento estratégico que se relacionem com as características das micro e pequenas empresas;
- ✓ Analisar e discutir os conceitos acerca do planejamento estratégico empresarial;
- ✓ Identificar e analisar o perfil estratégico e o emprego de métodos estratégicos na gestão das empresas alvo;
- ✓ Identificar características das escolas estratégicas que se aproximam da realidade das MPE's em estudo;
- ✓ Identificar a presença formal ou informal de conhecimentos estratégicos aplicados às rotinas gerenciais das empresas alvo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considera-se, primeiramente, que a proposta de estudo mantém orientação adequada à linha de pesquisa proposta pelo Programa de Mestrado em questão, Controladoria das Organizações. Uma vez que os objetivos pretendidos visam à identificação de presença formal e informal de conceitos estratégicos nas organizações estudadas, a essência da controladoria organizacional e do planejamento de empresas será base fundamental para os resultados pretendidos. Neste alinhamento, o estudo justifica-se por buscar e desenvolver conhecimento, proporcionando à classe de micro e pequenas empresas uma contribuição que permitirá a identificação do grau de empreendimento estratégico na gestão das referidas organizações, propiciando informações que auxiliem na tomada de decisões.

Considerando ainda as transformações econômicas vivenciadas em Rondônia, por decorrência dos investimentos de construção civil e dos empreendimentos energéticos de grande porte, o estudo possibilita uma percepção do pensamento estratégico empresarial de micro e pequenos empreendedores em meio a estas condições.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado através da seguinte capitulação: Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos da Pesquisa, Apresentação e Análise dos Dados, Conclusões e Sugestões, Referências e Apêndice.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do tempo, as características do planejamento e da estratégia das empresas sofreram um processo natural de evolução, uma vez que o mercado, a cada dia que passa, exige mais opções para atender necessidades outrora não despertadas. Tais mudanças tornam as empresas reféns da flexibilidade e da adaptabilidade às novas tendências.

2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever mudanças e se antecipar a estas, conforme Ferreira *et al* (1997). Direcionando-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial, os autores conduzem a uma reflexão sobre a importância iminente do planejamento e da estratégia nas organizações.

2.1.1 Planejamento: Conceito e Evolução

Tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações, a bibliografia se refere ao planejamento como uma das tarefas mais importantes de um gestor, pressupondo: optar por um objetivo, estudar os caminhos alternativos e decidir por um rumo específico que conduza ao destino escolhido. Faz-se necessário, contudo, compreender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações.

2.1.1.1 O conceito de planejamento

Para Megginson *et al* (1986), planejamento significa o desenvolvimento de um conjunto de ações para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação dos prazos e como as atividades devem ser realizadas. Assim, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais.

Para Kotler e Armstrong (1993) e Stoner e Freeman (1995), o planejamento, se bem implementado, proporciona muitos benefícios para as organizações, tais quais:

- Encoraja o pensamento sistêmico de futuro, melhorando as interações entre os seus executivos;
- Obriga a definir melhor os objetivos e as políticas;
- Condiciona à obtenção e aplicação dos recursos necessários ao alcance dos objetivos;
- Orienta para que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Desenvolve padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- Empreende ações corretivas, caso os resultados não sejam satisfatório.

2.1.1.2 A evolução do planeamento

A fim de melhor elucidar o carácter racional e a evolução do planeamento na Teoria das Organizações, torna-se necessário descrever sua evolução histórica. A Administração está presente em praticamente toda a história da humanidade, porém passou a ter orientação racionalizada a partir do século XX. No século XVII, a razão começa a substituir a tradição na explicação do mundo e na resolução de problemas. Embora, no século XVIII, o racionalismo tenha atingido seu apogeu, sendo aplicado às ciências naturais e, finalmente, às ciências sociais (MOTTA, 1994), foi apenas no século XX que a Administração passou a ter um carácter racional, à medida que propiciou a tentativa de previsão do futuro, a organização dos processos e métodos na empresa e o controle do trabalho. Os Movimentos Clássicos e das Relações Humanas preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações. A preocupação com o ambiente externo surgiu com o Movimento Estruturalista/Sistêmico, através das abordagens dos sistemas abertos na busca da legitimidade e eficácia das organizações (STONER, 1985).

A organização metódica do trabalho foi encabeçada por Taylor. Na Administração Científica, o planeamento surgiu como uma alternativa ao improviso, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando o aumento de produtividade. Porém, o planeamento era limitado e voltava-se para as tarefas, não sendo utilizado como uma ferramenta de gestão mais ampla. De acordo com Behr e Lima (1999), a Administração Científica já citava a previsão, já separava o trabalho manual do intelectual e, portanto, através do método científico, buscava a melhor maneira de alcançar os objetivos da organização.

Em sua abordagem processual, Fayol compreendeu o planejamento como um dos elementos do processo administrativo, que inclui previsão, organização, comando, coordenação e controle. A atividade de prever nada mais era senão o planejamento da ação empresarial. Segundo Nakamura (2000), o plano formal era o instrumento que garantia a unidade interna das empresas, gerando mais eficiência.

Em seguida, os autores do Movimento das Relações Humanas defenderam que o ser humano deveria ser valorizado e que os administradores deveriam estar atentos às questões psicológicas, aos grupos informais, à motivação e às necessidades humanas dos trabalhadores. Através de uma visão humanista, este Movimento encobria o verdadeiro objetivo, que era aumentar a eficiência nas organizações. Este Movimento não contribuiu de forma relevante para a evolução do planejamento (BEHR; LIMA, 1999).

O Movimento Estruturalista/Sistêmico apresentou preocupações com o ambiente externo das organizações e, conseqüentemente, com o planejamento empresarial. A visão holística, ou seja, a de enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente foi a grande contribuição deste Movimento. A ênfase no ambiente externo conduziu o planejamento a galgar um caráter analítico, considerando que era preciso estudar o mercado para depois empreender ações (NAKAMURA, 2000).

2.1.2 Estratégia: Conceito e Evolução

Por volta da década de 1960, Igor Ansoff apresentava o conceito de estratégia como uma novidade na área administrativa. Nas décadas seguintes, 1970 e 1980, a estratégia foi uma vertente exaustivamente estudada. Para Mintzberg *et al* (1999), atualmente a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2000), a estratégia de uma organização consiste em um grupo de mudanças competitivas e comerciais que os gestores executam para alcançarem melhores resultados da empresa.

2.1.2.1 O conceito de estratégia

Com origem grega, *stratego*, o significado literal do termo é a *arte da liderança*. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para determinar o caminho que era dado às batalhas buscando, certamente, a vitória. Desta forma, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia. Para Almeida *et al* (1993), a palavra estratégia foi

naturalmente vinculada à palavra planejamento que, genericamente, define-se como uma análise de ações que a organização irá tomar no futuro.

A primeira publicação relevante e influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com a obra *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977). A partir deste marco, a bibliografia sobre estratégia elevou-se acentuadamente, tanto na área acadêmica como nas organizações.

A definição de estratégia nas organizações não é simples, uma vez que a literatura apresenta inúmeras definições, abordando diferentes aspectos. Para Mintzberg *et al* (2000), pode ser que não haja uma definição comum de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Mintzberg *et al* (1999) afirma que os conceitos que a literatura apresenta podem ser agrupados da seguinte forma:

- Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros;
- Estratégia é modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- Estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para a execução de tarefas;
- Estratégia é armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Em suma, a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

2.1.2.2 A evolução da estratégia

Em geral, os estudiosos consideram o começo dos anos de 1960 como início da influência da estratégia na Administração. No entanto, alguns autores escreveram sobre estratégia anteriormente, talvez com denominações distintas, porém com sentido aproximado.

A estratégia pode ser compreendida sob duas perspectivas: interna/gestão e externa/mercado. Para Nakamura (2000), o empenho dos gestores e estudiosos da primeira metade do século XX foi o de conseguir a coordenação de esforços através do estabelecimento de diretrizes administrativas para uma organização fragmentada ou, ainda,

para profissionais que, submetidos à crescente divisão de tarefas e funções, haviam perdido a visão global do sistema produtivo, alienando-se e desmotivando-se. Nos dias atuais, o foco da estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, prezando pelas adequações à competitividade que influenciam diretamente a empresa com o mercado em geral.

Pode-se considerar, desta forma, que a estratégia está relacionada à conexão da organização com seu ambiente interno e externo.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vários são os tipos de planejamento, que posicionados em distintos níveis da hierarquia organizacional, podem ser classificados como estratégico, tático e operacional. Ressalta-se que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. Para Ferreira *et al* (1997), o planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA *et al*, 1997). A seguir, detalham-se as principais definições de cada tipo de planejamento:

- **Planejamento estratégico:** processo gerencial que analisa as questões principais da organização, considerando o estudo dos ambientes externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. O planejamento estratégico possui um horizonte de longo prazo e sua elaboração é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, mesmo que a participação de outros níveis seja imprescindível para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

- **Planejamento tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é analisar de forma mais específica determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais, etc.. O processo do planejamento tático desenvolve-se dentro da estrutura do plano estratégico.

- **Planejamento operacional:** objetiva o desenvolvimento de planos que contemplem cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

2.2.1 O Conceito de Planejamento Estratégico

Para Mintzberg (1999), as organizações necessitam compreender o passado, uma vez que, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Assim, planejar estrategicamente envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro da organização. Segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico é um processo que propõe o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, das potencialidades da empresa e das mudanças frente às oportunidades de mercado.

O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Para Scramim e Batalha (1997), o planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, a longo prazo para a empresa.

2.2.2 A Evolução do Planejamento Estratégico

O planejamento empresarial apresentou grande evolução ao longo das últimas décadas. Numa primeira percepção, especialmente nos anos de 1950 e 1960, consistiu no orçamento anual a ser cumprido e, posteriormente, passou a incluir projeções de tendências, indicando assim, projeções de resultando de longo prazo. Apenas por volta da década de 1970 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para a determinação das ações no presente, tendo em vista as incertezas do futuro. A evolução mais recente do planejamento empresarial se deu ao final dos anos 90, caracterizando-se pela escola da Gestão Estratégica Competitiva, cuja proposta é uma consolidação dos conceitos anteriormente concebidos, com característica de fácil aplicabilidade (LOBATO *et al*, 2009).

Para Kotler (1993), o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, uma vez que, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional. Desta forma, as oscilações empresariais dos anos 70 - crises do petróleo, taxas flutuantes de câmbio, baixo custo e a alta qualidade dos produtos japoneses exportados para os Estados Unidos e, mais recentemente, as novas tecnologias, a formação de blocos econômicos, a globalização dos mercados, as questões ambientais e sociais e as

mudanças velozes da economia - fizeram com que o ambiente das empresas se alterasse abruptamente. Esta nova realidade passou a demandar reformulações no processo de planejamento, visto que estes aspectos contribuíram para o surgimento de novas relações econômicas, mercadológicas e sociais nas empresas.

Considerando tais questões, compreendeu-se a necessidade de um processo que coordenasse as ações e prevenisse as suas consequências. Para Meyer (1997), o processo de planejamento estratégico serve como ferramenta que possibilita a condução racional das organizações na direção almejada. Os estudiosos da época, devido ao aumento da complexidade do mercado e à velocidade das mudanças, começaram a focar sua análise no ambiente externo das organizações. Entre os principais autores estão: Michael Porter, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Theodore Levitt e Henry Mintzberg.

Em meados dos anos de 1980, o direcionamento do planejamento estratégico foi sensivelmente ampliado, ganhando profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica. Segundo Ferreira *et al* (1997), a escola da administração estratégica surgiu com o intuito de conservar os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, porém combatendo suas imperfeições. O maior objetivo da administração estratégica é o desenvolvimento dos valores organizacionais, da sua capacitação gerencial, das suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e dos seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios, quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional (FISCHMANN, 1987).

Para Almeida *et al* (1993), na administração estratégica o que se busca é que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo. Para que isto ocorra, é necessário que a estratégia esteja presente na empresa em sua administração central, áreas operacionais e áreas de apoio. Segundo Oliveira (1993), a administração estratégica é a administração do futuro, que proporciona a atuação interativa da empresa com os fatores ambientais em constante mutação, distanciando-se cada vez mais da administração tradicional. Desta forma, o processo de administração estratégica deve ser flexível para poder, caso necessário, ser reavaliado.

2.2.3 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade

No século XX, com a intensificação das alterações no ambiente externo, as organizações tornaram-se mais complexas e variadas. O direcionamento globalizado das

empresas conduziu-as a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas (Berndt e Coimbra, 1995). Assim, para olhar para o futuro é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará sendo apenas reativa ao seu ambiente.

Para Policastro (2000), os principais motivos para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico são:

- As rápidas transformações no mercado e o avanço tecnológico;
- A suficiência do controle financeiro para garantir o sucesso da empresa nos negócios;
- O envolvimento dos funcionários de todas as áreas de atividades, disseminando os objetivos por toda a organização;
- A apresentação do negócio e objetivos a acionistas e credores de forma mais credível;
- O auxílio no relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

Para Megginson *et al* (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Minimiza a adivinhação;
- Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Por outro lado, Megginson *et al* (1986) salienta que o planejamento estratégico apresenta as seguintes desvantagens para a organização:

- Envolve um trabalho que pode exceder suas verdadeiras contribuições;

- Pode causar demora nas ações;
- Pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração;
- Possibilita que poucos planos sejam consistentemente seguidos.

O planejamento estratégico proporciona maior grau de acertos da organização em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio destas estratégias (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

2.3 AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Os estudiosos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) constituíram uma profunda e detalhada bibliografia das várias características da administração estratégica, concebendo relevantes obras acerca das temáticas que compreendem o assunto.

O resultado de tais estudos se constitui numa classificação que agrega as diversas produções científicas da área ao longo das últimas décadas, sintetizando-as em 10 escolas de pensamento estratégico. Uma vez que a temática pretendida neste estudo possui direcionamentos para um enlace com tais escolas, cabe a apresentação dos principais conceitos e características que norteiam cada abordagem.

2.3.1 Escola do Design

Na escola do *design*, o gestor tem uma atuação com foco essencialmente analítico, cabendo o uso do raciocínio como base das ações estratégicas, especialmente no entendimento dos ambientes organizacionais. Além desta compreensão, a escola direciona para as competências e valores dos gestores e em sua responsabilidade social na escolha das estratégias. De acordo com a escola do design, a estratégia deve buscar facilidade às organizações, especialmente pelo fato de ter no gestor principal a responsabilidade das formulações. Segundo Quintela e Cabral (2007, p. 11):

Para esta escola a estratégia é única e seu processo de desenvolvimento é um ato primordialmente criativo. Nessa concepção, tal processo de formulação da estratégia só estaria completo quando desenvolvido de forma explícita e única, simples, embora tipicamente inflexível e restrita.

É nítida a separação entre ação e pensamento, quer dizer, enquanto um ente do processo formula a estratégia, outro a implementa. Neste contexto, percebe-se a interferência da administração clássica, com a distinção do pensar e agir. Aparentemente, esta situação cria certa distância entre estratégia e realidade.

2.3.2 Escola do Planejamento

Esta escola origina-se da mesma época que a escola do *design*, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Na escola do planejamento, o gestor maior é aquele que possui poder sobre as deliberações e planos estratégicos, mesmo que na rotina de atividades tenha a capacidade de aprovar os planos e não desenvolvê-los. Aqui os profissionais de planejamento constituem a base do processo e as estratégias são entregues prontas desse processo.

Geralmente, após o desenvolvimento das estratégias, os profissionais apresentam a obra para posterior implementação, com foco a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. As bases desta escola são sustentadas pelos aspectos técnicos do planejamento. Ansoff (1965) figura como um dos mais conhecidos expoentes da escola ora em comento, causando grande influência no meio profissional de gestores.

2.3.3 Escola do Posicionamento

Na escola do posicionamento, o desenvolvimento estratégico mantém-se no formato processual, sendo altamente controlado e formal. As produções são bem desenvolvidas e devem ser explicitadas antes de serem colocadas em prática. Seu foco, assim como nas escolas já apresentadas, está na observação e desenvolvimento baseado na seleção de posições estratégicas genéricas.

Da mesma forma que as escolas do planejamento e do *design*, o executivo principal é o estrategista. Porém, a importância do profissional de planejamento apresenta-se elevada, mesmo que tenha um perfil completamente analista, que seleciona e recomenda as melhores estratégias aos gerentes. Michael Porter é um dos grandes autores desta escola. Mesmo que a quantificação seja a orientação da escola, em lugar da política e da sociedade, Porter (1980) faz menção a manobras dessa natureza em seus trabalhos.

2.3.4 Escola Empreendedora

A escola empreendedora, assim como a escola apresentada anteriormente, origina-se a partir de estudos econômicos, porém naqueles em que o empreendedor denota papel mais relevante. A escola empreendedora apresenta característica descritiva e não prescritiva, sendo este o principal aspecto que a diferencia das demais. Os autores que formam a escola, especialmente Schumpeter (1984), tentam compreender a construção estratégica ao passo em que ela se realiza nas organizações. Nesta escola, o processo também é focado em um único gestor, mas a compreensão da estratégia traz o foco de seus componentes para a representação mental (oriunda da visão do líder). Tal característica proporciona ao empreendedor uma noção de direção de longo prazo, ou seja, uma visão de futuro da empresa.

Na abordagem desta escola, são valorizados aspectos intangíveis como a sabedoria, a experiência e a intuição empreendedora. Desta maneira, o processo de estratégia pode ser visto como algo natural ao andamento das atividades de rotina, ou seja, semiconsciente. A visão do gestor é orientada no indivíduo hierarquicamente mais elevado da organização e foca principalmente nas etapas de percepção ou observação da realidade, formação da estratégia e discretamente na execução.

2.3.5 Escola da Cognição

A principal característica desta escola é a busca por compreender o cérebro humano para entender como as estratégias se formam no pensamento dos estrategistas. Desta forma, percebe-se que o foco da escola cognitiva está na essência da realidade, ou seja, das consequências que levam à estratégia, e não nas estratégias em si. De acordo com defensores e autores desta linha de pensamento, os estrategistas são autodidatas que desenvolvem sua estrutura de conhecimento e seus processos de pensamento por experiência direta. Para os autores da escola, a estratégia é formada através de um processo de cognição, que pode ocorrer de duas formas. A primeira delas consiste num processo de desenvolvimento individualizado da visão, quer dizer, a cognição como recriação do mundo. A segunda forma refere-se a uma situação de maior interação, ou seja, um processo coletivo de visão.

Para esta escola, as bases de raciocínio e conhecimento são formadas principalmente pela experiência direta. A partir destas considerações, pode-se compreender que o direcionamento está na experiência decorrente da vida do líder e na maneira como as suas interpretações e intuições afetam as estratégias organizacionais. Cabe ao líder a tarefa de

comunicar sua visão e adaptá-la a uma realidade que envolva todos (coletiva). Simon (1947) é um dos pilares desta escola e atualmente uma forte abordagem sobre a “pessoa” nos processos de desenvolvimento estratégico e tomada de decisão vem sendo explorada pelos adeptos da escola.

2.3.6 Escola do Aprendizado

Para esta escola, as estratégias surgem a partir da atuação individual ou, na maioria das vezes, coletiva dos atores, aprendendo sobre uma situação e construindo a capacidade de organização para lidar com ela. As bases desta escola passam pelo aprendizado coletivo e emergente de forma deliberada, em que os entes do processo são alinhados com os resultados globais. Os padrões que surgem podem ser integrados à estratégia formal. De acordo com o direcionamento desta escola, o gerenciamento eficiente se traduz na capacidade de manter a aprendizagem ao mesmo tempo em que se administram mudanças com continuidade, sabendo especialmente o que, e quando mudar. Este equilíbrio acontece porque o aprendizado deve influenciar o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais complexas, assim, entendemos que a escola cobre todo o eixo de processo.

A função do líder não é o de planejar estratégias, mas sim, o de conduzir o processo de aprendizado, o que não acontece na escola cognitiva mencionada anteriormente. Cyert e March (1963) e Prahalad e Hamel (1990) são alguns dos autores inseridos nesta abordagem.

2.3.7 Escola do Poder

Esta escola tem foco na barganha e na negociação como variáveis fundamentais para a formação de estratégias, desenvolvendo uma influência que direciona para o uso de poder e política. Nesta perspectiva, o poder é o formador das estratégias maiores da organização. Esta relação de poder apresenta dois caminhos distintos para a compreensão. O primeiro direciona para o micro poder, que aborda tais relações sob a perspectiva dos indivíduos e grupos internos à organização. As relações de poder são concentradas principalmente nos níveis de direção das organizações e nas fases de observação e planejamento das estratégias. O nível gerencial intermediário seria maior nas fases de planejamento e execução das estratégias. O outro caminho direciona para o macro poder que, mesmo mantendo foco nas mesmas variáveis intangíveis, sustenta-se no poder das demandas externas.

De acordo com Astley (1984), a organização galga seus interesses pela cooperação ou pelo controle com outras organizações através de manobras estratégicas, tendo, portanto, foco baseado nos espaços da organização e da sociedade em que ela se insere (onde estão seus demais *stakeholders*). Sob este prisma, observa-se que na visão desta escola o líder deve estar atento ao lado político da formação das estratégias, tendo capacidade de lidar com interesses conflitantes e desenvolver, dentro do processo de negociação, orientações para o sucesso da organização.

2.3.8 Escola Cultural

Considera que o desenvolvimento da estratégia é uma atividade fundamentalmente de interação social e gera conhecimento através da aculturação. Desta forma, o conhecimento não formalizado em meios técnicos é mais importante no direcionamento das organizações do que o originado do planejamento racional. Assim, a estratégia se origina de intenções coletivas que conduzem para o processo de decisão. O desenvolvimento das estratégias acaba por ser um processo deliberadamente emergente, congregando a dimensão coletivista de um processo social, mesmo que não discuta sua implementação.

O líder necessita de habilidades para construir ou se utilizar da cultura organizacional. Quando uma estratégia é sustentada pelos traços culturais de uma organização, a possibilidade de imitação é minimizada proporcionando, até certo ponto, uma vantagem. Contudo, segundo Prahalad e Hamel (1990), para mudar as estratégias, a promoção de mudanças na cultura seria necessária, o que naturalmente implica processos de troca mais radicais em função de competências essenciais estarem em jogo. A estratégia deve ser, na escola cultural, inserida no contexto histórico da organização.

2.3.9 Escola Ambiental

De acordo com os autores desta escola, as organizações têm característica passiva, apresentando a capacidade de reação às mudanças em seu ambiente. Sendo assim, o ambiente ocupa papel fundamental no desenvolvimento da estratégia, junto da liderança e da organização, condicionado às opções. Cabe ao líder a interpretação do ambiente de forma a sustentar uma constante adaptação da organização.

Mintzberg *et al* (2000) compreende esta escola em duas vertentes: os *ecologistas de população* (que descartam a opção estratégica das organizações, quer dizer, ou elas fazem o

que o ambiente “manda” ou serão eliminadas) e os *teóricos institucionais* (que acreditam que as pressões exercidas pelo ambiente diminuem a opção estratégica, mas não a eliminam).

2.3.10 Escola da Configuração

A escola da configuração tem forte característica na sua abrangência. Para os seus autores, a cada período ou situação de contexto a organização deve “abraçar” uma forma de estrutura de desenvolvimento de estratégias. Tais períodos eventualmente se alternariam de acordo com mudanças para outras configurações (cada configuração explicada, em um momento, por uma das escolas anteriores).

Deste modo, os ciclos de vida das organizações seriam baseados por momentos de configuração intercalados por períodos de transformação e sua abrangência de foco cobriria todo o espaço analítico. Os próprios Mintzberg, Lampel e Ahlstrand se apresentam como representantes desta abordagem.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

A Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, trata dos aspectos legais que classificam, caracterizam e orientam as MPE's, introduzindo maior justiça tributária, simplificando o pagamento de impostos, diminuindo a burocracia para a abertura e fechamento de empreendimentos, facilitando o acesso ao crédito, estimulando as exportações, incentivando a cooperação, entre outras inovações.

Apesar da comum classificação das micro e pequenas empresas como espécies de empresas, esse segmento é reconhecido legalmente como parte da estrutura empresarial brasileira prevista na Constituição Federal, no Código Civil e na legislação pertinente a atividade econômica desenvolvida pelas empresas em geral, tendo apenas uma classificação econômica como indicador, da mesma forma que se classifica a população brasileira em agrupamentos de classes sociais, permitindo, portanto, estratégias mercadológicas e socioeconômicas distintas.

Conforme preceitos da referida Lei, a definição de microempresa e de empresa de pequeno porte quanto aos limites de receita bruta anual segue as mesmas diretrizes adotadas pela Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96), que foi revogada a partir de 1º de julho de 2007. Assim, Microempresa (ME) é a pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário,

receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil (duzentos e quarenta mil reais); e Empresas de Pequeno Porte (EPP) são pessoas jurídicas que auferem, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões (dois milhões e quatrocentos mil reais). Tais informações nos remetem a organizações com faturamento bruto médio mensal em torno de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) para microempresas e com faturamento médio de até R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) para empresas de pequeno porte.

Para Bortoli Neto (1997), cerca de 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas advêm de circunstâncias estratégicas e apenas 20% resultam da escassez de recursos. Nota-se, segundo o autor, que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

O processo de planejamento estratégico proporciona reflexão, análise e melhor interação da empresa com o seu ambiente interno e externo, o que auxilia o empresário no direcionamento dos recursos e nas ações da empresa, visando atingir seus objetivos. No entanto, para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. Golde (1986) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento na pequena empresa:

- Examinar o histórico e as características básicas da empresa;
- Analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento;
- Estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias.

2.4.1 Particularidades da Micro e Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico

As micro e pequenas empresas apresentam particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Tais circunstâncias, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte. Ressalta-se que, embora as particularidades apresentadas possam variar entre as pequenas empresas, há algumas que são mais citadas, segundo o levantamento

bibliográfico realizado. De qualquer forma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar as suas especificidades.

2.4.1.1 Particularidades Comportamentais

As particularidades comportamentais estão vinculadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outros. Para Almeida (2001), referem-se à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta.

Segundo Oliveira (1998), o conhecimento de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. No entanto, a grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico.

Para Golde (1986), o tempo dedicado às atividades de planejamento é altamente escasso para o pequeno empresário, que provavelmente recebeu pouca instrução sobre esta importante veia da administração. Destarte, a falta de tempo e o desconhecimento técnico inibem o desenvolvimento do processo na pequena empresa. A tendência ao obsoletismo reflete no processo estratégico à medida que o pequeno empresário se volta a um modo de gerenciar que, com o passar do tempo, pode estar desatualizado.

Em relação ao reduzido tempo utilizado nas ações do pequeno empreendedor, que indica o imediatismo de resultados e a sua dificuldade em planejar ações de longo prazo, Golde (1986) recomenda que a frequência da elaboração dos planos seja aumentada, ao invés de estender o prazo do planejamento, realizando ajustes com maior frequência. Deste modo, o gestor estaria mais próximo das ações de planejamento e teria a oportunidade de acompanhar resultados em menor espaço de tempo.

As particularidades de comportamento existentes na administração dos pequenos empresários podem impactar no processo estratégico e na competitividade das organizações. A liderança do gestor, em geral do proprietário, é um ponto forte. Outro ponto é a visão otimista, baseado na comparação com êxitos passados, desde a criação da empresa em condições mais precárias que as atuais. A dedicação e o esforço pessoal dos dirigentes são também fatores positivos. O tamanho da empresa favorece a agilidade, permitindo a descoberta de oportunidades e nichos de mercado a explorar (OLIVEIRA, 1994).

2.4.1.2. Particularidades Estruturais

Na bibliografia relacionada à área, as particularidades estruturais são as mais discutidas e diz respeito especialmente aos aspectos internos inerentes a organização das rotinas da pequena empresa. Dentre as mais relevantes particularidades estruturais citadas estão: a característica informal das ações rotineiras, a estrutura organizacional simples e reduzida, a gestão não profissionalizada, a escassez de recursos e pessoal com qualificação, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, o baixo comprometimento dos funcionários e consequentemente de planejamento (OLIVEIRA, 1994).

Para Nakamura e Escrivão Filho (1998), a característica informal dos controles, bem como das comunicações verbais podem causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Em geral, o pequeno empreendedor não divulga as estratégias adotadas pela empresa aos demais colaboradores, apresentando um comportamento que direciona para a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões.

Para Robbins e Coulter (1988), o planejamento estratégico na pequena empresa, quando realizado, é informal, uma vez que nada é registrado e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outros membros da organização.

Golde (1986) enfatiza que a característica informal do processo de planejamento dificulta ainda mais as comunicações referentes ao plano. É comum o pequeno empreendedor informar que o sigilo é um motivo para não revelar o plano aos colaboradores, visto que o empresário crê que tal sigilo irá trazer uma vantagem à empresa em relação à concorrência.

Uma das consequências da informalidade nas relações presentes na pequena empresa, segundo Longenecker *et al* (1997), é a dificuldade no processo de informação e comprometimento dos funcionários em relação à sua missão, aos seus objetivos, às suas metas e aos seus planos. Entretanto, a participação dos funcionários no processo de planejamento é fundamental em empresas de qualquer porte. Na pequena empresa, o planejamento deve ter a participação de outros funcionários, uma vez que o proprietário dificilmente consegue especificar em detalhes o programa de cada área. Além do mais, seus membros poderiam contribuir com mais ideias úteis para a solução de problemas da empresa.

A propriedade e a gestão na pequena empresa são geralmente empreendidas por uma mesma pessoa, o proprietário, sendo que suas ideias e percepções pessoais influenciam fortemente os objetivos almejados e as estratégias que irão ser adotadas. Assim, a pessoalidade nas pequenas organizações é uma característica marcante, uma vez que, na

maioria dos casos, são empresas decorrentes de um sonho do proprietário (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Drucker (1981) afirma que a gestão da pequena organização deve se dedicar ao planejamento e à sua execução, um trabalho que deve ter a participação dos colaboradores mais instruídos e experientes, concentrando-se nas necessidades da empresa para o futuro e fixando os objetivos de todas as áreas. Além disso, deve ainda avaliar os resultados obtidos nas áreas e responsabilizar individualmente os membros do grupo pelo seu desempenho.

2.4.1.3 Particularidades Contextuais

Para os autores Almeida (1994) e Gimenez (1998), as particularidades contextuais relacionam-se ao ambiente externo da pequena organização, refletindo no processo de estratégia. Contudo, não são controláveis pelas ações pessoais dos dirigentes. Caracterizam-se como particularidades contextuais: a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

A mais importante razão para não se utilizar a metodologia de planejamento estratégico nas pequenas organizações é a falta de informações. Não obstante, mesmo com informações limitadas, o planejamento pode ser desenvolvido, visto que a maioria dos dados necessários encontra-se nos balanços das empresas e as informações externas podem ser obtidas com fornecedores, clientes, funcionários, etc. (QUEZADA *et al*, 1999).

Para Menezes e Almeida (1997), mais do que recursos financeiros, falta ao empresário atitude para buscar as informações do ambiente. Esta característica demonstra a falta de consciência da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que foque no crescimento ou mesmo na sobrevivência da empresa.

A pequena empresa possui, ainda, dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, contribuindo para uma gestão muitas vezes ultrapassada destes empresários (BATALHA; DEMORI, 1990).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

Para Almeida (1994), o planejamento estratégico auxilia o empreendedor a se direcionar nos fatores críticos de sucesso da organização. Ainda conforme o autor, para ter

competitividade, a estratégia da pequena organização não deve ser restrita apenas a si própria, mas sim, deve abranger seus concorrentes, fornecedores e clientes.

O processo do planejamento estratégico nas organizações de pequeno porte deve ser de contínuo aprendizado, visto que, com o tempo, os membros da empresa internalizarão fortemente sobre suas capacidades, sobre ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo da estratégia. Conforme se compreenda a capacidade de elaboração do planejamento estratégico, tanto o processo como os planos resultantes serão mais sofisticados.

O desenvolvimento de estratégias nas pequenas organizações, segundo Quezada *et al* (1999), é uma ferramenta simples e capaz de melhorar a competitividade deste grupo empresarial, uma vez que proporciona aumento de produtividade, ao mesmo tempo que as análises desenvolvidas auxiliam em novos negócios. Para Tiffany e Peterson (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

É de fundamental importância que os gestores das pequenas organizações compreendam que o planejamento estratégico não indica altos custos, não é complexo nem muito formal, podendo ser executado de forma mais modesta, com o envolvimento de colaboradores e focando-se apenas nos passos que interessam às suas organizações e respectivas necessidades.

2.6 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA

Para Almeida (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas organizações deve ser simples, uma vez que o pequeno empresário:

- Não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo;
- Muitas vezes, não possui a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo;
- É imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

A bibliografia acerca do planejamento estratégico propõe diversas metodologias que, em geral, foram orientadas para aplicação em organizações de grande porte. Considerando as diversas peculiaridades de gestão que envolvem a pequena organização, a elaboração do planejamento estratégico deve ser adaptada à sua realidade (ALMEIDA, 1994).

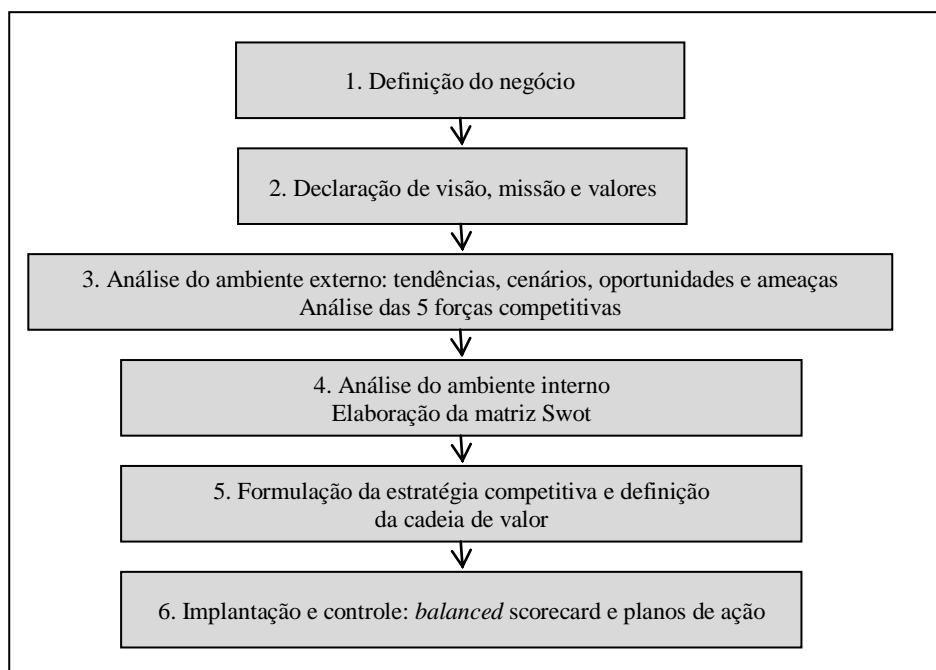
2.6.1 Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva

Estudos voltados à adaptabilidade prática da gestão estratégica competitiva para empresas em geral são constantemente aprofundados por pesquisadores e apresentados em suas publicações. Com o objetivo de auxiliar a construção da inteligência estratégica aplicável a empresas de diversos portes foi apresentado, em obra recente publicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), uma Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva. Trata-se, na verdade, de uma estruturação devidamente contextualizada e organizada que agrega em si diversos conhecimentos, técnicas e ferramentas que direcionam a construção de um planejamento estratégico empresarial. Segundo Lobato *et al* (2009, p. 58):

Nosso objetivo é desenvolver um modelo que contemple, de maneira prática e aplicada, a construção do planejamento estratégico das organizações gerando uma metodologia base da gestão estratégica competitiva.

Esta metodologia constitui-se na união de ações como a definição do negócio, a declaração de visão, missão e valores, na análise de ambiente externo e interno, na formulação de estratégias competitivas e na implantação e controle. A figura a seguir ilustra a metodologia.

Ilustração 01 – Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva



Fonte: Lobato *et al*, 2009, p.59.

Um dos aspectos fundamentais para o sucesso organizacional, especialmente no tocante ao direcionamento básico das diretrizes, é a definição do negócio no qual estão. Definir o negócio de uma organização não significa apenas expressar de forma objetiva o que é oferecido, transformado ou negociado por uma empresa. Tal definição representa o foco estratégico mais relevante do contexto do negócio, considerando especialmente o cliente.

Num ambiente de negócios envolto num paradigma de rápida mudança, flexibilidade é uma competência a ser desenvolvida a partir das raízes da organização. Assim, ao focarmos a definição do negócio nos benefícios, podemos nos aproveitar das mudanças para maximizarmos, a todo o momento, a geração de benefícios para os clientes.

(LOBATO *et al*, 2009, p. 61)

Complementando a definição das diretrizes estratégicas, apresenta-se a declaração da visão, missão e valores. Trata-se da comunicação da essência estratégica das organizações, definindo o rumo dos objetivos e ações empreendidos para o alcance do futuro desejado.

Em sequência à metodologia base apresentada, identifica-se a análise do ambiente externo, a qual trata especialmente da compreensão de fatores que estão presentes no mercado como um todo. O ambiente externo é mais bem compreendido quando visualizado através de dois subgrupos ambientais distintos, o ambiente geral e o ambiente setorial.

No ambiente geral pode-se identificar e analisar uma série de fatores, os quais estão organizados em grupos de conhecimento e contextualização. Tais fatores são chamados “gerais” por serem inerentes aos mais diversos contextos organizacionais, ou seja, são dados e informações úteis a vários segmentos. Lobato *et al* (2009) afirma que os fatores mais relevantes são: demográficos, econômicos, sociopolíticos e tecnológicos.

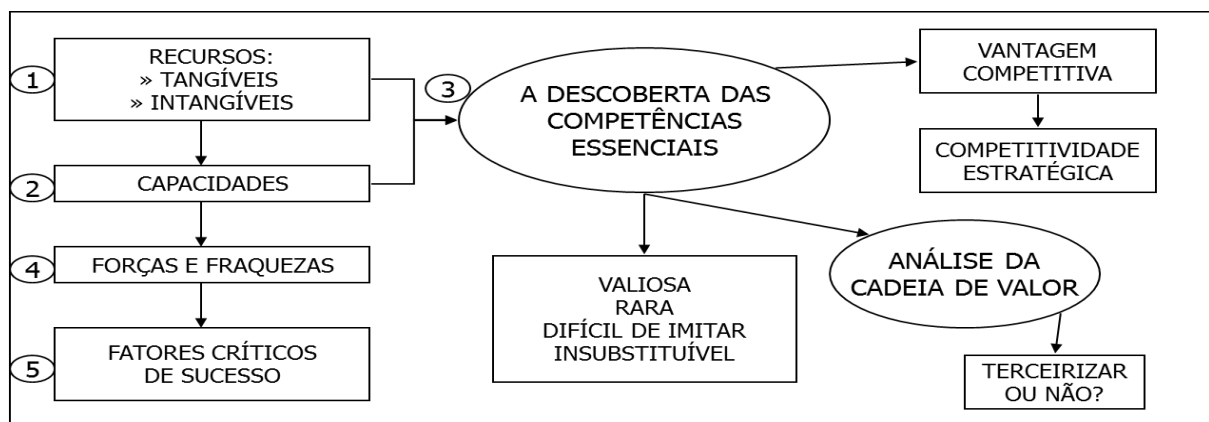
Por sua vez, o ambiente setorial é aquele onde estão presentes as informações direcionadas a determinados segmentos ou, como a definição pressupõe, para setores específicos. Sua compreensão é auxiliada por ferramentas como o modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), o qual dimensiona o ambiente setorial em dimensão vertical (analisando compradores e fornecedores) e dimensão horizontal (analisando novos entrantes, produtos substitutos e rivalidade empresarial).

Outro ponto de análise proposto pela metodologia trata do ambiente interno das organizações. Compreende o diagnóstico da situação da organização com relação às suas forças e fraquezas, suas capacidades, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar. Para Lobato *et al* (2009, p. 93):

Desenvolver o diagnóstico do ambiente interno é responder às perguntas a seguir: quais são os principais recursos que a organização dispõe para desempenhar sua missão e atingir seus objetivos? Quais são as capacidades e competências que a organização precisa desenvolver? Quais são as principais causas das forças e fraquezas da organização? Como está o desempenho interno em relação ao desempenho da concorrência?

Hitt (2002) apresenta um modelo de análise do ambiente interno que dispõe de forma sequencial as ações de coleta e análises devidas para a compreensão da situação atual. Esta ferramenta de análise é parte integrante da Metodologia Base da gestão estratégica Competitiva. A figura a seguir representa este modelo:

Ilustração 02 – Análise do ambiente interno



Fonte: Adaptado de Hitt, 2002, p.102.

Com o objetivo de compreender as relações de ambiente externo e interno numa possibilidade de gerar informações capazes de apontar as estratégias empresariais mais adequadas, a metodologia sugere a construção da matriz *SWOT* (*strenghts, weakness, opportunities and threats*). Esta ferramenta possibilita aos estrategistas:

[...] relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno. [...] após esta análise pode-se entender como as tendências, oportunidades e ameaças ao serem percebidas e estudadas juntamente com forças e fraquezas direcionam as estratégias passíveis de implementação para o negócio.
(LOBATO *et al*, 2009, p. 106.)

Diante dos apontamentos obtidos com a análise da matriz *SWOT*, formulam-se as estratégias funcionais. Na essência da metodologia, tais estratégias são uma consequência plena do contexto da organização, de suas diretrizes, das informações obtidas pelas análises ambientais e da estruturação dessas informações numa relação de cruzamento por matriz. Para Lobato *et al* (2009), as principais formulações estratégicas das organizações estão ligadas às

áreas de marketing, recursos humanos, logística, tecnologia da informação, integração vertical e financeiro.

Formuladas as estratégias empresariais, cabe aos gestores desenvolver um plano de ações para nortear a coordenação e implantação das tarefas, o qual deve ser minuciosamente controlado. As ferramentas mais usuais para a concepção do plano de ações são o 5W2H e o diagrama da árvore.

Para Barçante (1998, p. 72):

O plano de ação é uma ferramenta significativa no processo de desdobramento, organização e execução da estratégia. O processo de elaboração envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, estabelecendo um balanceamento entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. [...] o plano propõe um caminho por onde a instituição deve iniciar sua jornada de implementação.

Para atuar em um ambiente cada vez mais complexo os estrategistas, colaboradores e gestores necessitam de ferramentas que ofereçam condições de dar alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando habilidades e conhecimentos para a organização. A metodologia proposta por Lobato *et al* (2009) sugere o *Balanced Scorecard* para esta função. Porém, consideram que a pequena organização pode se utilizar de ferramentas mais modestas, as quais podem ser desenvolvidas e operacionalizadas por simples planilhas de controle.

A metodologia proposta por Lobato *et al* (2009) compreende as informações necessárias ao desenvolvimento de planos estratégicos que não denotam complexidade e altos investimentos, podendo inclusive ser elaborada pelos próprios colaboradores das micro e pequenas organizações. Em função desta característica, a metodologia foi selecionada como base contextual das coletas de dados, análises e formulação das ideias conclusivas.

3- PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

A pesquisa se orientou pelo método de abordagem indutivo, “cujo raciocínio procede do particular para o geral, quer dizer, dos efeitos para as causas, tendo como base o raciocínio, que por sua vez leva a construção de uma conclusão”. (GIL, 2002)

Em relação aos procedimentos, foram utilizados os métodos comparativo, observacional, monográfico e estatístico. (VERGARA, 2008)

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se o detalhamento classificatório dos procedimentos aplicados como direcionadores do estudo:

- Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, objetivando gerar conhecimentos para sua aplicação em práticas dirigidas a resolução de problemas relacionados às organizações como um todo (SIENA, 2009). Esta opção se dá em função da possibilidade de empregar os resultados obtidos a partir desta dissertação em atividades projetuais que oportunizem as MPE's melhorias na gestão de suas rotinas.

- Quanto à forma de abordagem, classifica-se como qualitativa e quantitativa, uma vez que a quantificação de dados será utilizada para subsidiar a interpretação avaliativa dos mesmos (GIL, 2002). Uma vez que a coleta de dados permite tanto a tabulação quantitativa estatística, como também uma interpretação qualitativa que oferece resultados estruturados, a opção quali-quantitativa apresentou adequada.

- Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva, pois visa obter maior familiaridade com problemas para torná-lo explícito, descrevendo as características do grupo estudado (GIL, 2002). Considerando a característica da pesquisa que orienta para a percepção de informações explorando as rotinas empresariais, bem como a consequente descrição destas constatações, a referida classificação proporciona base científica para esta busca.

- Quanto aos procedimentos técnicos se utilizou a pesquisa bibliográfica, o método levantamento (*survey*), o método documental e o estudo de campo (GIL, 2002). O procedimento bibliográfico foi utilizado por proporcionar o desenvolvimento de uma base teórica necessária à compreensão do estudo em todo o seu contexto. Já o levantamento permitiu base de conhecimento para a coleta de dados direta junto ao público alvo da pesquisa. O método documental foi necessário em função das constatações necessárias junto à órgãos e entidades relacionados ao contexto da pesquisa, como sindicatos, federações, juntas e outras.

- O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados em campo foi desenvolvidos no formato de questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, oferecendo espaço em campo específico para anotações oriundas de observações e informações relevantes advindas dos pesquisados, além de algumas perguntas abertas que objetivam fortalecimento de certos dados.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

O desenvolvimento do estudo seguiu as seguintes etapas:

a) Revisão da literatura: Levantamento, estudo e discussão de bibliografias que sustentam as temáticas necessárias ao alcance dos objetivos propostos. Prezou-se pela leitura de obras de autores consagrados na área da estratégia empresarial, bem como de artigos e dissertações recentes que abordem o tema, com publicação em anais nacionais. A partir desta fase, foi possível desenvolver o instrumento pesquisa e constituir os indicadores necessários para as constatações finais, especialmente em consonância com a Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva.

b) Estudo documental: Análise de documentos técnicos que puderam apresentar informações auxiliares às buscas pretendidas. Em especial foram verificados estudos desenvolvidos por entidades ligadas às MPE's, como SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, FECOMÉRCIO RO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Rondônia, SIMPI – Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de Rondônia e Sincomacro - Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Construção de Rondônia;

c) Construção dos instrumentos de pesquisa e do banco de dados que auxiliou a organização das coletas: A partir das revisões literárias e documentais, desenvolveu-se o instrumento de pesquisa com foco a abordagem dos proprietários/gestores das MPE's selecionadas em amostra, bem como foi construído banco de dados, utilizando a base *Microsoft Excel 2010*, para armazenamento dos dados colhidos e organização das análises;

d) Levantamento informacional realizado em parceria com a Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCER RO) para identificação do universo empresarial alvo do estudo (MPE's ativas do ramo comercial varejista de materiais de construção "CNAE 4744-099", localizadas na área urbana do município de Porto Velho-RO). O produto deste levantamento é uma listagem oficial com o universo de empresas objeto do estudo;

e) Seleção de grupo amostral conforme métodos estáticos para garantir credibilidade ao estudo;

f) Aplicação dos instrumentos de coleta de dados: realização das entrevistas, através dos questionários pré-definidos, com os proprietários/gestores das organizações selecionadas em amostra. As entrevistas foram complementadas por informações relevantes advindas de observação em campo, quando das visitas realizadas pelo pesquisador. Esta observação considerou as seguintes percepções: espaço físico da organização, disposição do mobiliário, padronização de abordagens, organização das rotinas de estoque e ambientação do local;

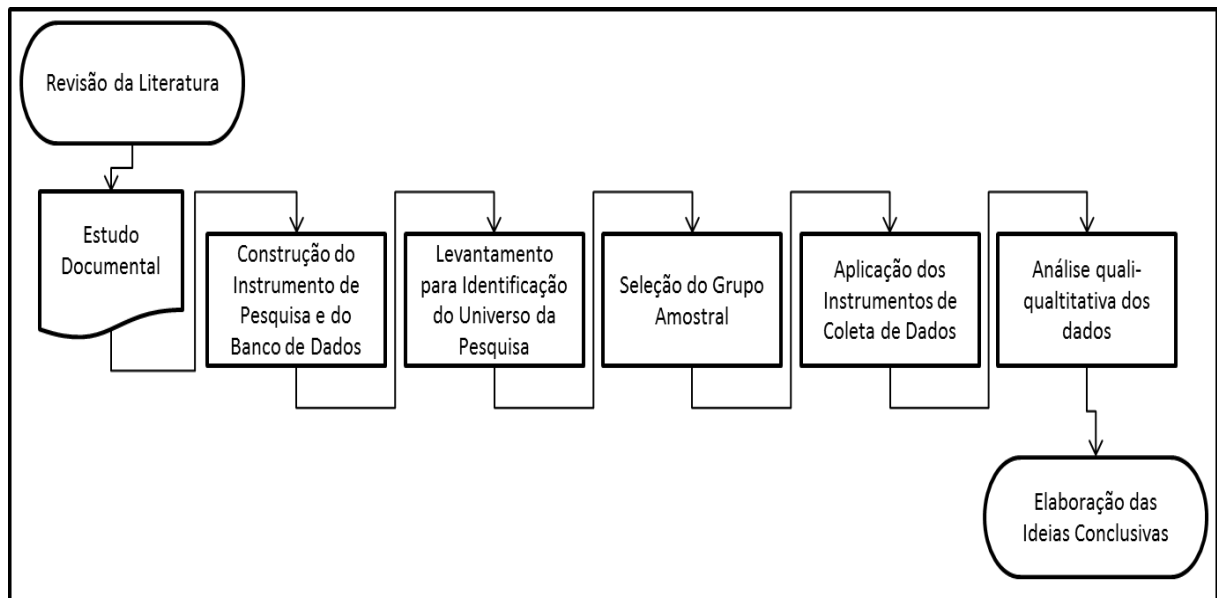
g) Análise quali-quantitativa dos dados coletados: os dados colhidos foram organizados em banco de dados desenvolvido pelo pesquisador, sendo que as informações quantitativas colhidas em campo foram interpretadas de forma direta, com uso de gráficos e análise de dados brutos (absolutos), e os dados qualitativos, em especial as anotações advindas de observações e declarações dos pesquisados, foram interpretadas através de seus respectivos conteúdos. As análises e interpretações subsidiaram a construção de um Mapa de Associação de Ideias. Proposto por Spink e Lima (2000), a referida ferramenta possibilita a estruturação analítica dos dados coletados, permitindo ao pesquisador uma organização sequencial e lógica do contexto pesquisado. Conforme Vergara (2008), "mapas de associação

de ideias são instrumentos de visualização cujo objetivo é subsidiar o processo de análise e interpretação dos dados da pesquisa, a fim de facilitar a comunicação de seus resultados”.

h) Elaboração das ideias conclusivas: com base nas análises e interpretações executadas, realizou-se a inter-relação comparativa com os referenciais teóricos adotados, e assim se pôde verificar o atingimento dos objetivos à problemática levantada.

A seguir apresenta-se ilustração do fluxo que ilustra as etapas da pesquisa em sua ordem de execução.

Ilustração 03 – Fluxo das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O universo da pesquisa foi obtido após as verificações das empresas cadastradas na Junta Comercial do Estado de Rondônia – JUCER. Foi considerado universo o total de micro e pequenas empresas do ramo comercial varejista de materiais de construção, com definição de atividade principal estabelecida pelo CNAE 4744-099, tendo matriz lotada no município de Porto Velho-RO, em sua área urbana, sendo desconsideradas organizações localizadas nos distritos municipais ou na área rural do município. A Classificação Nacional de Atividades

Econômicas (CNAE) é o método padrão utilizado pela Receita Federal do Brasil, para tipificar as organizações de acordo com as atividades exercidas (IBGE, 2011).

Diante de tais condicionantes, tem-se um universo de 121 (cento e vinte e uma) empresas, distribuídas em diversas regiões do município.

A definição amostral seguiu a Técnica Probabilística por amostragem aleatória simples, com estratificação zoneada, adotando-se como coeficiente básico de cálculo, o erro amostral tolerável.

É a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar. O erro amostral tolerável é a margem de erro aceitável em um estudo estatístico. Suas definições práticas variam de acordo com as características da pesquisa.
(BARBETTA, 2002, p. 07)

De acordo com a literatura estatística proposta por Barbetta (2002), a definição da amostra, seguindo preceitos do erro amostral, é obtida pela seguinte fórmula:

Ilustração 04 – Definição da primeira aproximação amostral

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fonte: Barbetta, 2002.

Onde:

- n_0 é a primeira aproximação do tamanho da amostra,
- E_0 é o erro amostral tolerável.

Ilustração 05 – Definição do tamanho da amostra

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Fonte: Barbetta, 2002.

Onde:

- N é o número de elementos da população,
- n é o tamanho da amostra.

Foi considerado nível de segurança de 95% (noventa e cinco por cento), com consequente margem de 6% (seis por cento) de erro amostral. Sendo assim, a população amostral do número de empresas objeto da pesquisa foi obtida conforme o cálculo abaixo:

$$E_o = 6\% \text{ ou } 0,06$$

$$N = 121$$

$$\text{Então: } n_o = 1 / (0,06)^2 \rightarrow n_o = 1 / 0,0036 \rightarrow n_o = 277,77$$

$$\text{Logo: } n = (121 * 277,77) / (121 + 277,77) \rightarrow \underline{n = 84,29}$$

Após aplicação da fórmula estatística de definição amostral, chegou-se ao número de 84,29 empresas, onde aplicando arredondamento, pode-se concluir um número absoluto de 84 empresas sujeitos da pesquisa. A amostra representa 69,42% do universo.

Para fins de estratificação amostral, foi considerada a Lei Municipal nº 840/89, a qual apresenta o Zoneamento Oficial dos Bairros do Distrito Sede de Porto Velho. A referida lei, em vigor até os dias atuais, apresenta divisão municipal em 05 (cinco) zonas de conglomerados bairristas (ilustração em anexo), desprezando bairros não zoneados. Sendo assim:

- Zona 01: 24 bairros de 61 zoneados, representando 39,3%.
- Zona 02: 07 bairros de 61 zoneados, representando 11,5%.
- Zona 03: 12 bairros de 61 zoneados, representando 19,7%.
- Zona 04: 15 bairros de 61 zoneados, representando 24,6%.
- Zona 05: 03 bairros de 61 zoneados, representando 4,9%.

Considerando estratificação geográfica em função da amostra total definida, temos:

Tabela 01 – Estratificação amostral para pesquisa de campo

ZONA	ESTRATIFICAÇÃO EM %	TOTAL DE EMPRESAS ABORDADAS (com arredondamento)
01	39,3 %	33
02	11,5 %	10
03	19,7 %	16
04	24,6 %	21
05	4,9 %	04
TOTAIS	100 %	84

Fonte: Elaborado pelo autor

Após definida quantitativamente a amostra de pesquisa, e considerando estratificação das abordagens, foram escolhidas aleatoriamente, por método de sorteio, as empresas para

realização do estudo e aplicação do instrumento de coleta de dados. Em casos de não aceitação da pesquisa por parte das empresas alvo, foram sorteadas tantas quanto necessárias para a garantia da amostra definida. A quantidade de empresas estudadas atendeu plenamente à definição amostral.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Uma vez que o foco da análise é a percepção dos entrevistados quanto à presença formal e informal de empreendimento estratégico na gestão das MPE's em estudo, foram considerados os conceitos e etapas do planejamento estratégico para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, conforme quadro a seguir. Tendo como parâmetro conceitual a Metodologia Base da Gestão Estratégica competitiva, o questionário foi desenvolvido 35 com questões, mesclando entre objetivas de múltipla escolha e qualitativas descritivas, apresentando espaço para anotações de informações relevantes advindas dos pesquisados, ou até mesmo de observações do pesquisador.

O desenvolvimento do instrumento considerou em especial os seguintes conceitos e etapas estratégicas, em referência à Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva:

Tabela 02 – Informações consideradas para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa

ETAPA ESTRATÉGICA	INFORMAÇÕES CONSIDERADAS
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	- Diretrizes estratégicas: percebendo a presença, constituída ou não, de referenciais como missão, visão de futuro, valores e definição de negócio da organização;
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	- Análise ambiental externa: percebendo a presença, constituída ou não, de procedimentos e/ou ações de conhecimento dos ambientes geral e setorial em se insere o negócio da organização, incluindo informações de clientes, concorrentes e fornecedores;
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	- Análise ambiental interna: percebendo a presença, constituída ou não, de procedimentos e/ou ações de conhecimento do ambiente interno da organização, incluindo informações como recursos, capacidades, competências essenciais, forças e fraquezas e fatores críticos de sucesso;
ANÁLISE SWOT	- Compreensão ambiental integrada: percebendo a presença, constituída ou não, de procedimentos e/ou ações que relacionem características ambientais internas e externas (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), a fim de direcionar as ações com base no diferencial da organização;
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	- Desenvolvimento de estratégias: percebendo a presença, constituída ou não, de planos, objetivos e ações que mantenham as rotinas empresarias relacionadas aos resultados desejados pelo gestor e pela organização;
CONTROLE DE RESULTADOS	- Técnicas de controle: percebendo a presença, constituída ou não, de instrumentos, procedimentos e técnicas de controle de resultados, utilizando-as para correções de rumos e replanejamento de ações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que fosse possível a obtenção de dados confiáveis e capazes de satisfazer os objetivos do estudo, as informações podem ser compreendidas em 03 (três) níveis distintos, sendo:

Tabela 03 – Níveis aplicados para estruturação do instrumento de pesquisa

NÍVEIS DE ANÁLISE	INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS	QUESTÕES REFERÊNCIA
Informações de caracterização empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de atividade; - Região de atuação; - Número de colaboradores; - Faturamento; - Função do entrevistado. 	Compreender o perfil empresarial do grupo estudado.	Questões de 01 a 05
Informações de empreendimento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de plano estratégico formal; - Diretrizes estratégicas; - Análise ambiental externa; - Análise ambiental interna; - Análise ambiental integrada; - Estratégias e objetivos empresariais; - Conhecimento de mercado; - Alinhamento humano aos objetivos da organização; - Satisfação dos clientes; - Uso de ferramentas de controle. 	Identificar e compreender quais empreendimentos estratégicos são percebidos nas organizações estudadas.	Questões de 06 a 33
Informações de perspectivas empresariais	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de crescimento e expansão para os próximos 02 anos. 	Compreender as percepções de futuro das MPE's.	Questões 34 e 35

Fonte: Elaborado pelo autor

O instrumento de pesquisa devidamente constituído está apresentado no apêndice desta dissertação.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados com foco no atendimento aos objetivos definidos para o estudo, que compreendem especialmente:

- A identificação do grau de presença formal e informal de empreendimento estratégico na gestão das MPE's, considerando também a possibilidade de não se identificar tal presença;

- A percepção de similaridade entre as características das escolas estratégicas e a realidade das organizações em estudo.

Os procedimentos adotados para a análise do item “identificação do grau de presença estratégica”, consideraram o cruzamento informacional entre o modelo estratégico definido como padrão para a construção das ideias (Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva), os questionamentos realizados e passíveis de tabulação estatística, bem como os referidos resultados obtidos em sua proporção. A análise de tais relações conjuntamente orientou a percepção de presença estratégica em cada um dos itens alvo, utilizando-se do Mapa de Associação de Ideias como instrumento aplicável, permitindo perceber a presença estratégica em 03 indicadores distintos:

- Presença formal:

Identificada pela cor verde, representa a percepção clara e formal da aplicação de instrumentos, métodos e/ou procedimentos estratégicos.

- Presença informal:

Identificada pela cor amarela, representa a percepção informal da aplicação de conhecimentos estratégicos. Em geral, mesmo não sendo identificado o uso de instrumentos, métodos e/ou procedimentos formais, as ações são direcionadas por um pensamento holístico que compreende a consideração de diversos fatores nas decisões.

- Presença não identificada:

Identificada pela cor vermelha, representa a percepção de inexistência total (formal ou informal) do uso e aplicação de conhecimentos, métodos e procedimentos estratégicos nas ações rotineiras das organizações.

Este relacionamento foi possibilitado considerando o cruzamento das informações da forma como segue:

Tabela 04 – Relação considerada como procedimento de análise técnica

ETAPA ESTRATÉGICA	QUESTÕES DE VÍNCULO (QUESTIONÁRIO)	RESULTADOS CONSIDERADOS
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	Questões 06, 07, 09, 11 e 13.	Percentuais mais expressivos.
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	Questões 15, 17, 18, 28 e 30.	Percentuais mais expressivos.
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	Questões 19, 20, 29 e 32.	Percentuais mais expressivos.
ANÁLISE SWOT	Questão 21.	Percentuais mais expressivos.
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	Questões 23, 25 e 34.	Percentuais mais expressivos.
CONTROLE DE RESULTADOS	Questão 27.	Percentuais mais expressivos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos procedimentos utilizados para a análise do item “percepção de similaridade entre as características das escolas estratégicas e a realidade das organizações”, foi considerado o cruzamento das seguintes informações: escolas estratégicas, características da escola, identificação de presença das referidas características nas MPE’s em estudo e observação analítica. A identificação ocorreu por meio da definição de 03 indicadores distintos, a saber:

- Presente:

Representada pela cor verde, indica a identificação das características da escola com a realidade percebida nas MPE’s em estudo.

- Presente parcialmente:

Representada pela cor amarela, indica a identificação parcial das características da escola com a realidade percebida nas MPE’s em estudo.

- Não presente:

Representada pela cor vermelha, indica a não identificação das características da escola com a realidade percebida nas MPE’s em estudo.

O capítulo a seguir apresenta dos dados coletados e analisados.

4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ACHADOS DA PESQUISA

Objetiva-se neste capítulo apresentar gráfica e analiticamente os dados coletados junto ao público-alvo, composto de 84 (oitenta e quatro) gestores de micro e pequenas empresas do ramo de comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho. Informações complementares obtidas nas entrevistas serão discutidas oportunamente.

Em relação ao tempo de atuação no mercado, os dados revelam que cerca de 50% das organizações visitadas exercem atividade em período entre 01 e 05 anos, representando relativa juventude organizacional desta classe de empresas. As recentes transformações econômicas percebidas no cenário local (crescimento imobiliário e investimentos hidroelétricos) podem ser compreendidas como fator desta constatação. A informação orienta para a compreensão de que as organizações ainda estão em processo de amadurecimento no mercado de atuação, fator que, segundo Almeida (1994), favorece o desenvolvimento de ações e procedimentos de planejamento estratégico, uma vez que a construção de conhecimento empresarial está em formação.

Ilustração 06 - Gráfico representativo do tempo de atividade das organizações



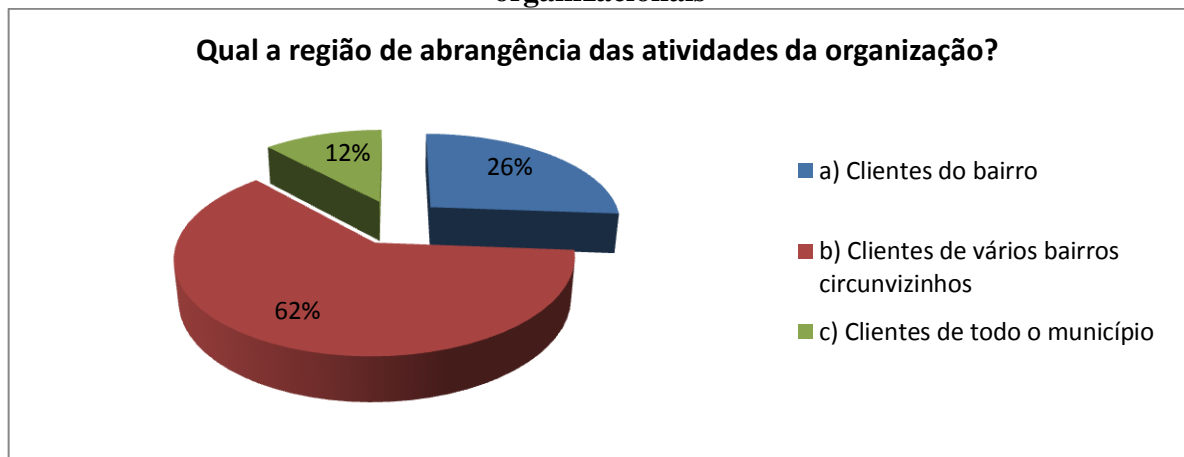
Fonte: Elaborado pelo autor

O levantamento comprova que, para 62% das organizações, a abrangência de atendimento está direcionada à clientes de vários bairros circunvizinhos, denotando outra grande característica das MPE's varejistas, em especial do ramos da atividade em questão. Uma vez que a definição amostral seguiu procedimentos de estratificação, pode-se afirmar que esta informação relaciona-se a empresas das mais diversas localizações do município

alvo. O desenvolvimento do pensamento estratégico remete o empresariado a relacionar constantemente o perfil do mercado de atuação com as forças internas das organizações, revelando a existência deste pensamento na rotina das organizações (QUEZADA *et al*, 1999).

A determinação da região, bem como dos procedimentos de abordagem para atuação figuram como itens estratégicos críticos para o sucesso organizacional (ALMEIDA, 1994).

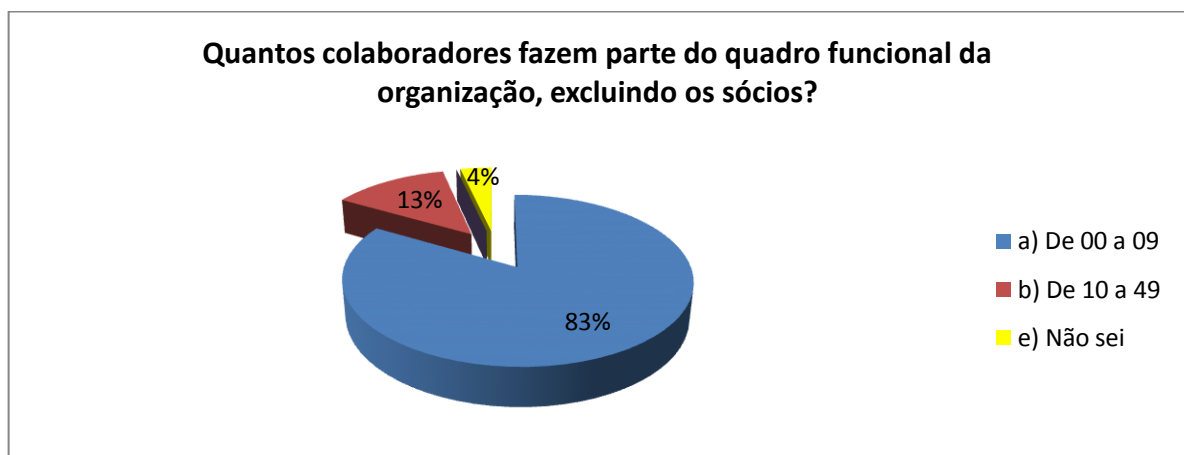
Ilustração 07 - Gráfico representativo da região de abrangência das atividades organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Corroborando com o direcionamento de porte empresarial definido como alvo (micro e pequenas empresas), constatou-se que 96% das organizações possuem em seu quadro funcional número inferior a 49 colaboradores. Destaca-se que 4% dos pesquisados não souberam informar a quantidade de funcionários que trabalham em seus estabelecimentos.

Ilustração 08 - Gráfico representativo do total de colaboradores das organizações

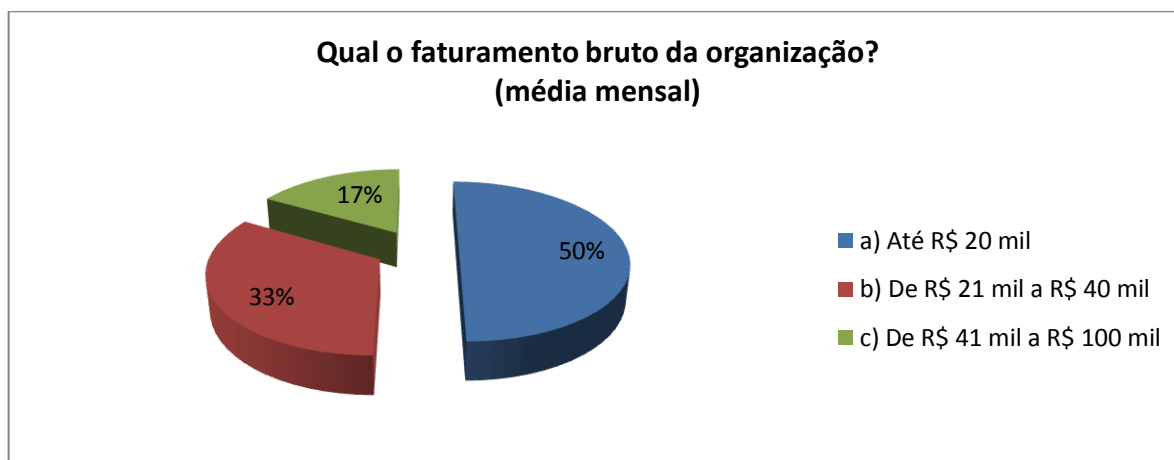


Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda em compreensão da caracterização dos pesquisados como micro e pequenas empresas, verificou-se que 100% apresentam faturamento mensal inferior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais). As constatações têm caráter declaratório, sendo percebida similaridade com as estruturas visitadas quando das abordagens.

A caracterização empresarial por meio do quantitativo de colaboradores e do valor do faturamento bruto das organizações trata de mesclar condicionantes técnicas e legais para identificação do real porte empresarial (SEBRAE, 2005).

Ilustração 09 - Gráfico representativo do faturamento bruto das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor

Em alinhamento aos preceitos metodológicos estabelecidos para a pesquisa, a abordagem em campo foi direcionada àqueles que efetivamente pudessem fornecer as informações reais e rotineiras das organizações, mesmo que estas pessoas não figurassem como sócias ou proprietárias dos estabelecimentos. Assim sendo, constatou-se que 59% dos respondentes assumiam a função de proprietários (casos de empresas individuais), 4% eram sócios das organizações (casos de empresas com cotas de responsabilidade limitada) e 37% dos entrevistados exercem papel de gestores das empresas visitadas, geralmente recebendo a denominação de gerentes de loja. Esta comprovação reforça a qualidade e garantia das informações prestadas, uma vez que os pesquisados vivenciam as rotinas de suas respectivas organizações, sendo atores estratégicos de gestão.

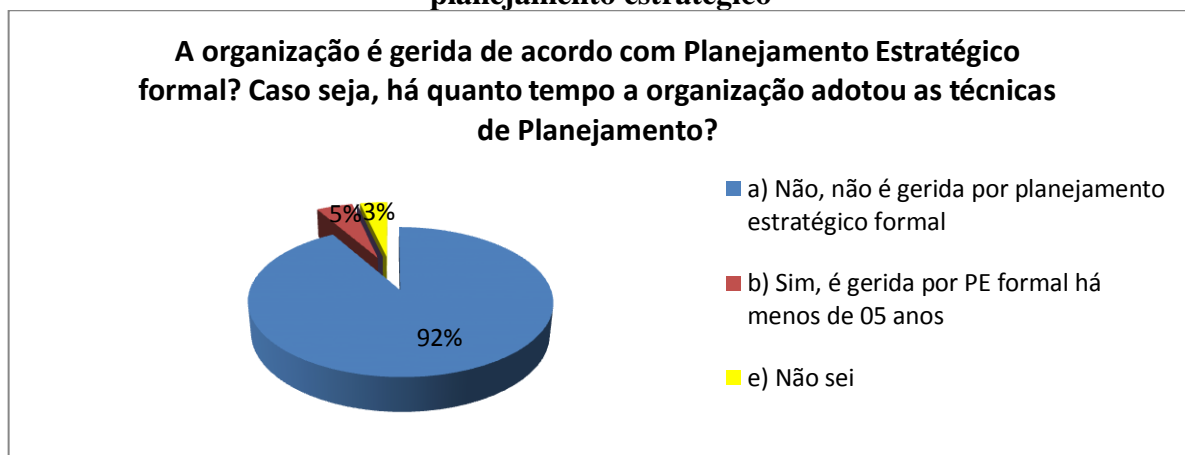
Ressalta-se a percepção de que, tanto os proprietários como os sócios das organizações em análise exercem diariamente atividades operacionais em suas rotinas de trabalho, revelando uma característica típica para esta classe de empresas (TIFFANY; PERTERSON, 1998).

Ilustração 10 - Gráfico representativo da função dos entrevistados nas organizações



Questionados acerca da existência de planejamento estratégico formal como base de gestão das organizações, constatou-se que apenas 5% dos entrevistados declaram seu uso nas rotinas empresariais, aderindo à referida técnica há menos de 05 anos. A informação atesta as afirmações dos autores da área, como Almeida (1994) e Quezada *et al* (1999), de que grande parte das MPE's no Brasil não são orientadas pelas técnicas e instrumentos do planejamento. A constatação revela indícios de informalidade gerencial na condução das ações organizacionais.

Ilustração 11 - Gráfico representativo do gerenciamento das organizações por planejamento estratégico

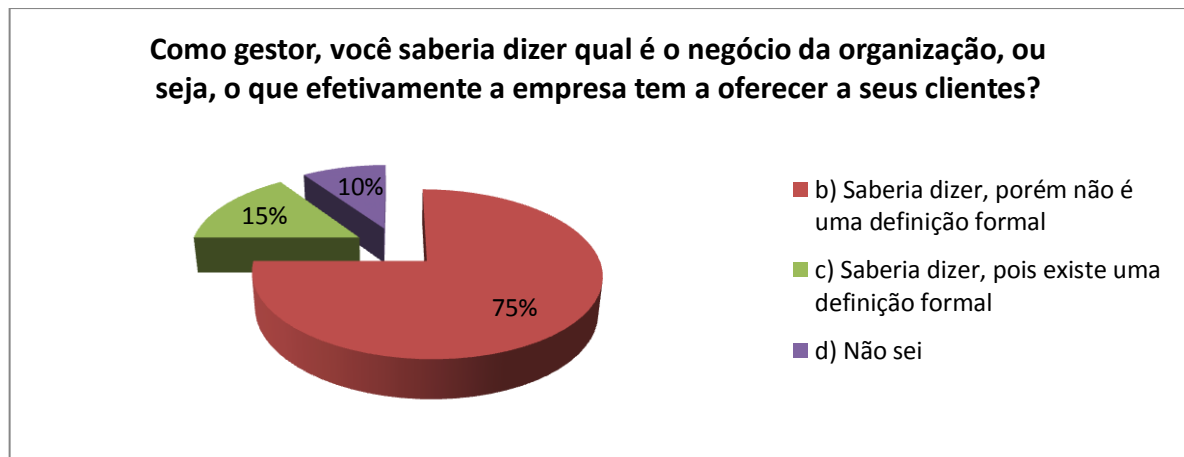


Fonte: Elaborado pelo autor

As constatações seguintes exploram informações diretamente vinculadas às diretrizes estratégicas que, segundo Lobato *et al* (2009), expressam os principais ideais, crenças e até mesmo a personalidade das organizações.

A definição do negócio da organização é considerada uma base primordial para o delineamento das estratégias e ações, uma vez que possibilita a verbalização da identidade empresarial. Compreende-se que, para 75% dos abordados, o negócio da organização, mesmo não sendo definido formalmente, é conhecido pelos gestores. Aprofundando os questionamentos acerca de tais definições, notou-se que os respondentes apresentam bom conhecimento sobre a efetiva atividade das empresas. Ao definirem verbalmente o negócio de suas organizações, termos como fomentar, atender, solucionar e resolver foram constantemente declarados, expressando, conforme Lobato *et al* (2009), bom alinhamento estratégico.

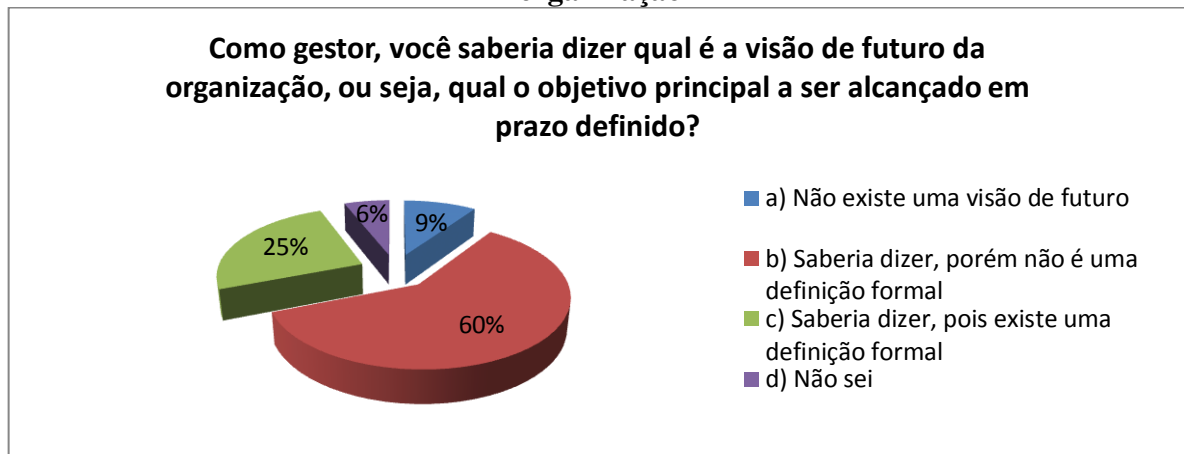
Ilustração 12 - Gráfico representativo do conhecimento do negócio da organização



Fonte: Elaborado pelo autor

A visão de futuro expressa de forma deliberada as principais ambições das organizações, geralmente apresentando em seu contexto traços dos objetivos pessoais dos indivíduos que a compõe (LOBATO *et al*, 2009). Em relação a esta definição, percebe-se que 60% dos entrevistados, mesmo não mantendo formalmente a informação, afirmam conhecimento do tema e, em geral, o definem considerando resultados em função de prazos determinados. Referenciando-se nas ideias e conceitos dos autores apresentados, identifica-se bom alinhamento estratégico nas definições expressas.

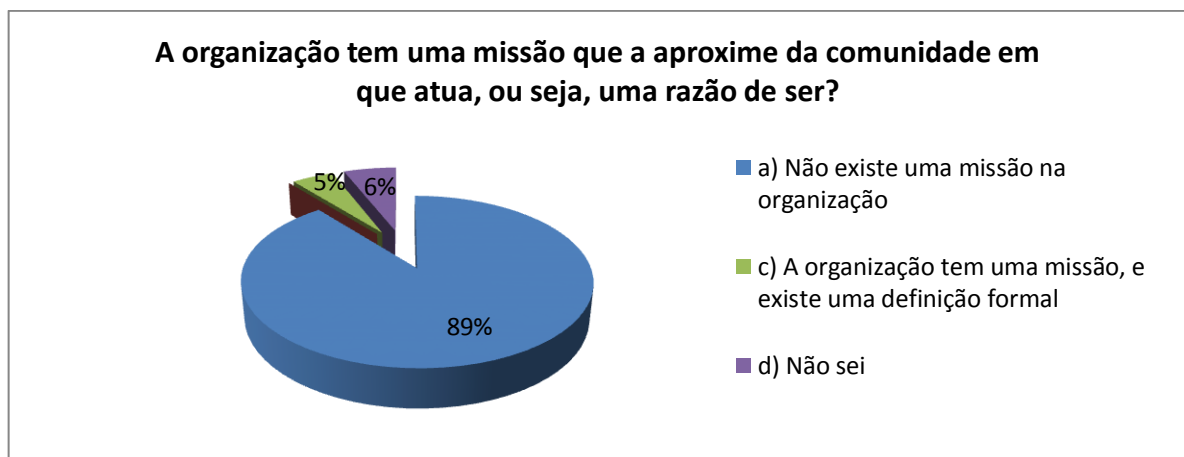
Ilustração 13 - Gráfico representativo do conhecimento da visão de futuro da organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Este mesmo conhecimento não é percebido em relação à definição da missão empresarial, uma vez que 89% dos entrevistados afirmam não existir, mesmo que informalmente, uma razão de ser das organizações. Para Lobato *et al* (2009) a missão deve apresentar motivos sólidos para o relacionamento social da empresa com a comunidade em que atua.

Ilustração 14 - Gráfico representativo do conhecimento da missão organizacional

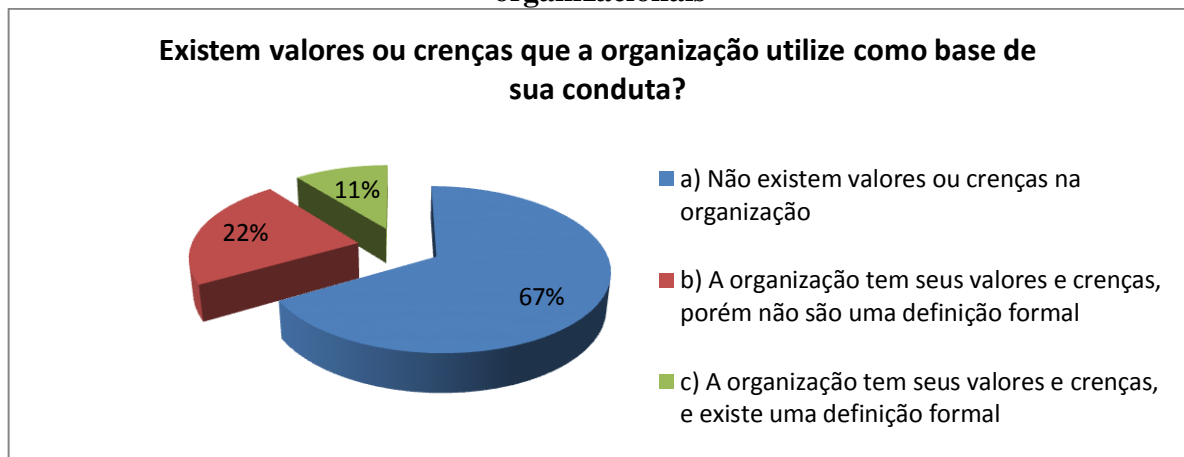


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos valores e crenças organizacionais, também não foi identificado, junto ao público pesquisado, conhecimento e definição formal desta diretriz estratégica (constatado em 67% das empresas).

Tais constatações refletem uma característica ainda muito enrijecida quanto ao relacionamento das diretrizes estratégicas com resultados apenas financeiros. Se compreendidos em contexto mais amplo, as diretrizes estratégicas auxiliam as organizações na busca dos mais diversos tipos de resultados, considerando os financeiros como parte desse conjunto (LOBATO *et al*, 2009).

Ilustração 15 - Gráfico representativo do conhecimento dos valores e crenças organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Em sequência teórica à Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva, as próximas constatações revelam informações acerca da percepção ambiental, considerando aspectos externos e internos às organizações.

A análise do ambiente externo geral, segundo Lobato *et al* (2009), propicia aos gestores e estrategistas uma compreensão ampla de informações que orientam o cenário empresarial, especialmente sob um prisma macro decisório.

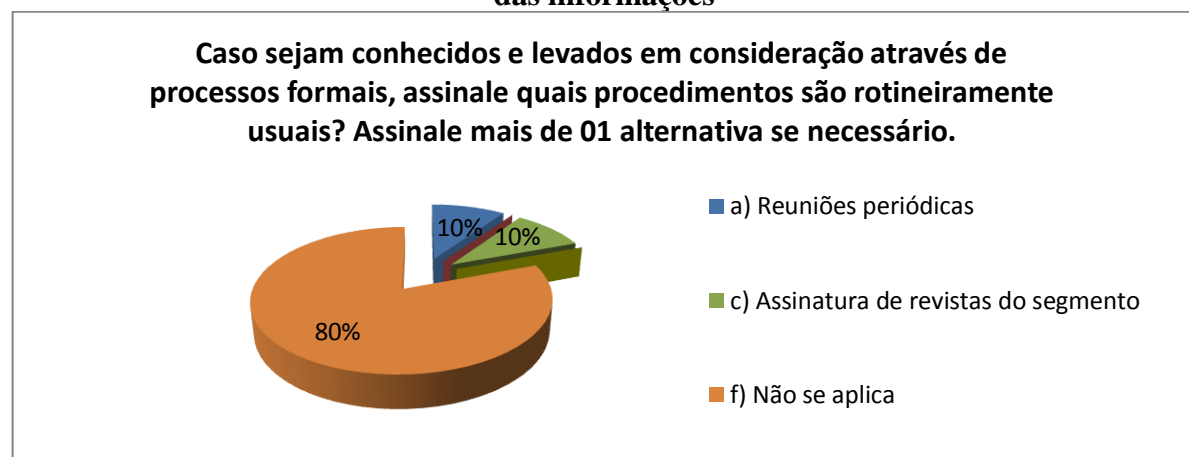
Constatou-se, em 68% das organizações visitadas, que não são conhecidas e nem acompanhadas informações externas às empresas, como aspectos econômicos, políticos, demográficos e socioculturais. Para os 14% de entrevistados que declaram considerar tais informações para as decisões de suas rotinas, identificou-se que reuniões periódicas e assinatura de revistas do segmento compreendem as principais ações empreendidas para a manutenção deste conhecimento.

Ilustração 16 - Gráfico representativo do conhecimento de fatores do ambiente externo geral das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor

Ilustração 17 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações

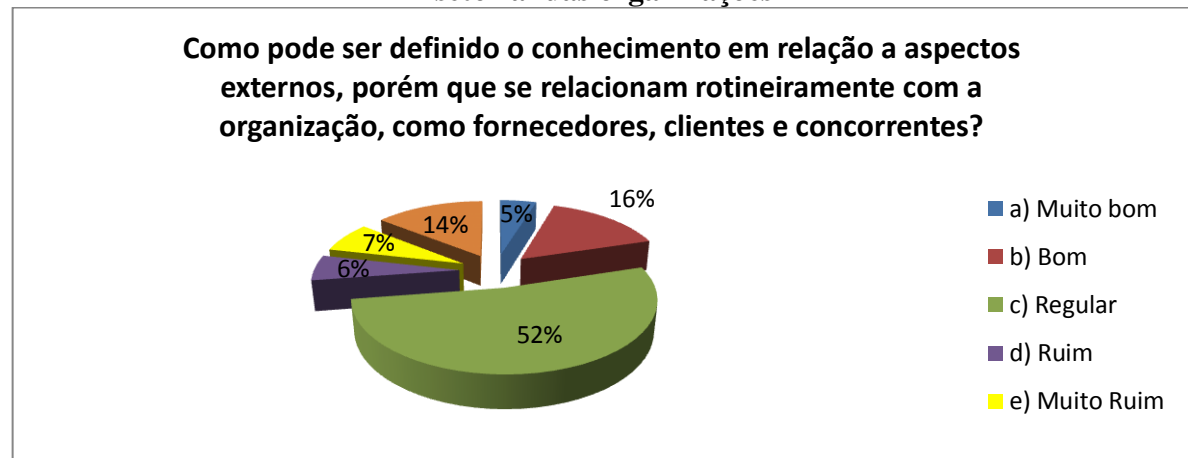


Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda em relação a aspectos externos às organizações, porém que relacionados diretamente com a atividade fim das empresas (ambiente externo setorial), constatou-se que 52% dos abordados declaram que o conhecimento destas informações é apenas regular, não existindo procedimentos para mantê-lo atualizado.

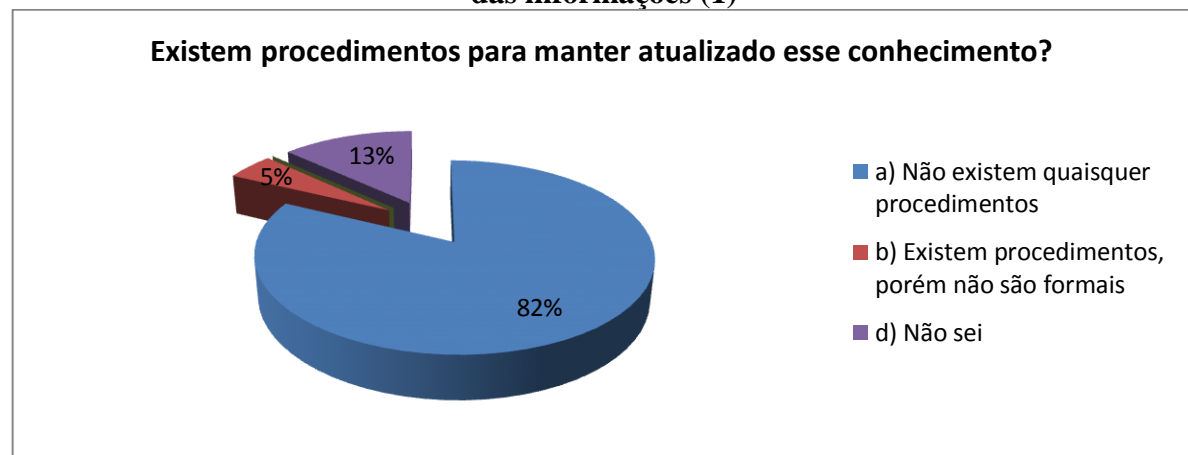
Notou-se, por parte dos entrevistados, grande preocupação com concorrentes e clientes das organizações e, em diversos casos, situações de parcerias mercadológicas foram identificadas. Em geral, percebe-se forte alinhamento gerencial às questões de maior proximidade da rotina das organizações, inibindo ocasionalmente a identificação de informações relevantes para o macro pensamento estratégico.

Ilustração 18 - Gráfico representativo do conhecimento de fatores do ambiente externo setorial das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor

Ilustração 19 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações (1)



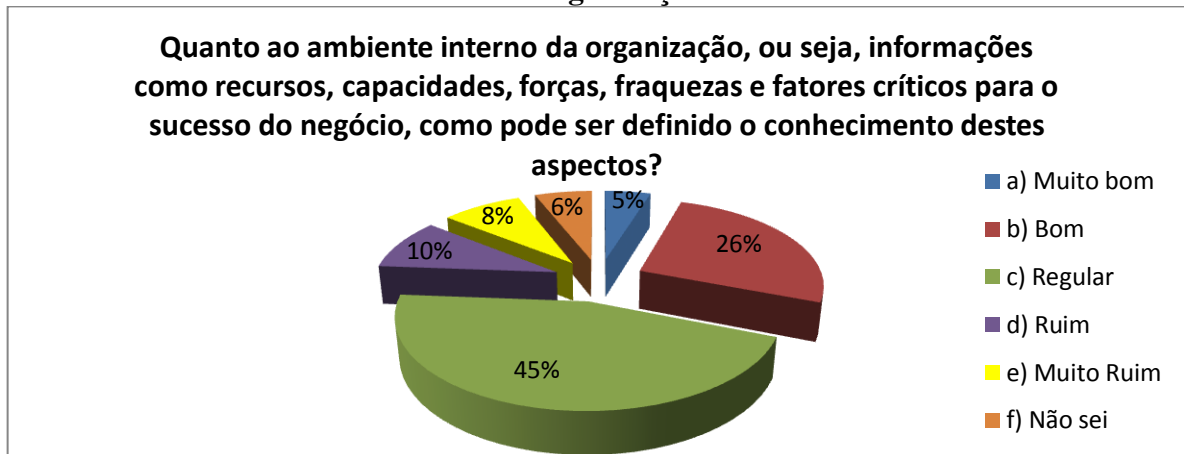
Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito ao ambiente interno empresarial, que, conforme Lobato *et al* (2009) corresponde à identificação e gestão dos recursos, capacidades, forças e fraquezas, constatou-se que, para 45% das empresas visitadas, o conhecimento de tais aspectos também se apresenta como regular, fato que não abala a existência de um pensamento estratégico.

Contudo, 37% dos abordados afirmam que, mesmo informalmente, existem procedimentos para manter este conhecimento atualizado. Em geral, ações como reuniões e balanços rotineiros são as formas mais utilizadas para tal. Outra constatação percebida foi o direcionamento do grupo em informatizar todas as atividades de suas respectivas organizações, melhorando os procedimentos de controles e gestão de rotinas.

O conhecimento profundo e contínuo das características internas das organizações possibilita a tomada de decisões com direcionamento voltado às capacidades mais fortes de seu contexto. Em contrapartida, seu desconhecimento pode inibir ações estratégicas voltadas para resultados mais seguros e duradouros (QUEZADA, 1999).

Ilustração 20 - Gráfico representativo do conhecimento de fatores do ambiente interno das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor

Ilustração 21 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações (2)



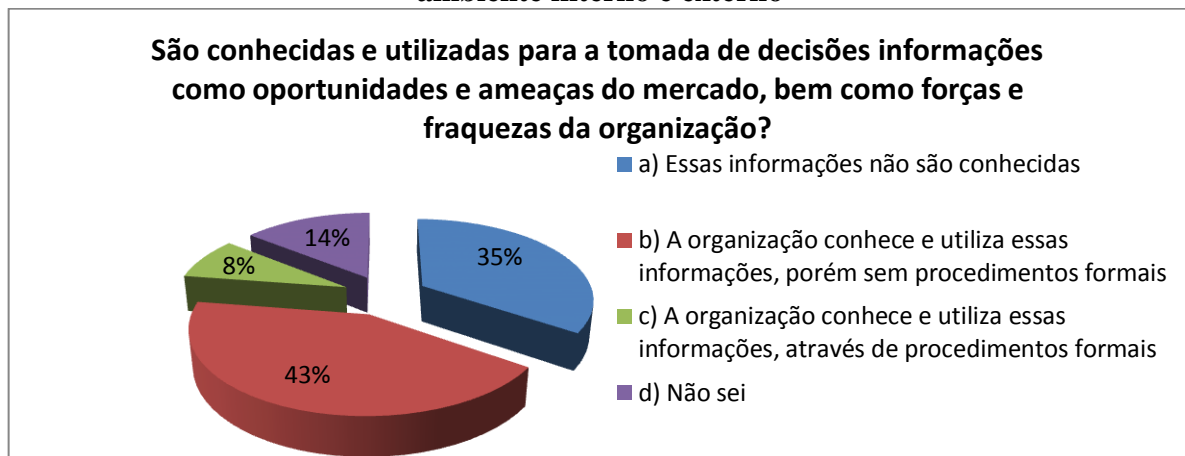
Fonte: Elaborado pelo autor

Após constatações acerca dos ambientes interno e externo às organizações, permitiu-se orientar os questionamentos para seu relacionamento informacional, que em acordo com a Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva, é executado através da ferramenta denominada “Matriz SWOT” (LOBATO *et al*, 2009).

Percebe-se que o empreendimento deste relacionamento informacional é conhecido e utilizado por 43% das organizações visitadas, porém, de maneira informal, ou seja, sem o emprego de ferramentas e técnicas fundamentadas metodologicamente. O uso de matrizes ou outros procedimentos não foi constatado. Comunicação constante com concorrentes e clientes, reuniões com colaboradores e acesso a pesquisas de mercado figuram como procedimentos mais usuais para estas ações.

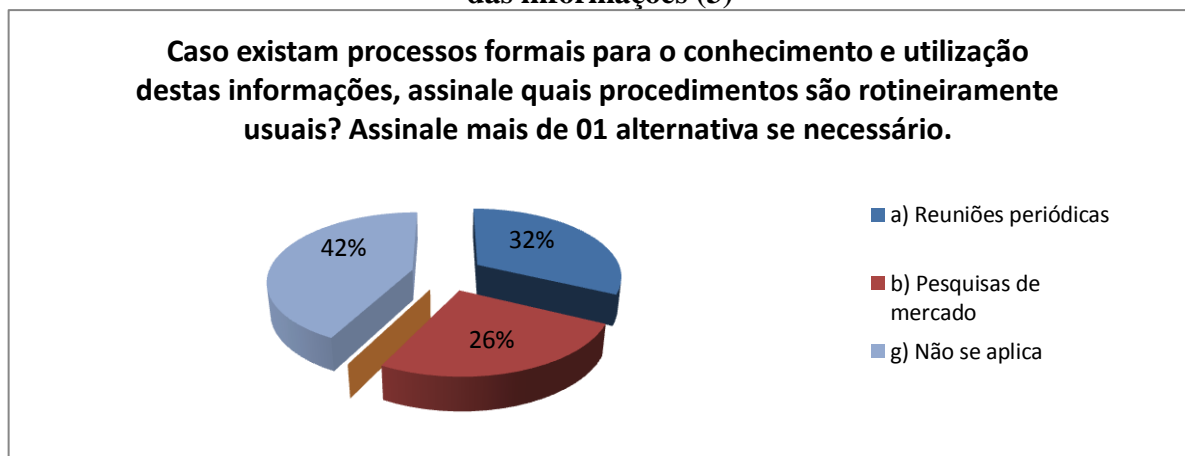
Em geral, percebe-se que este relacionamento de informações ambientais tem caráter reativo, ou seja, é realizado com maior frequência quando da existência de conflitos ou problemas mercadológicos e financeiros.

Ilustração 22 - Gráfico representativo do conhecimento e uso de informações do ambiente interno e externo



Fonte: Elaborado pelo autor

Ilustração 23 - Gráfico representativo dos procedimentos utilizados para manutenção das informações (3)

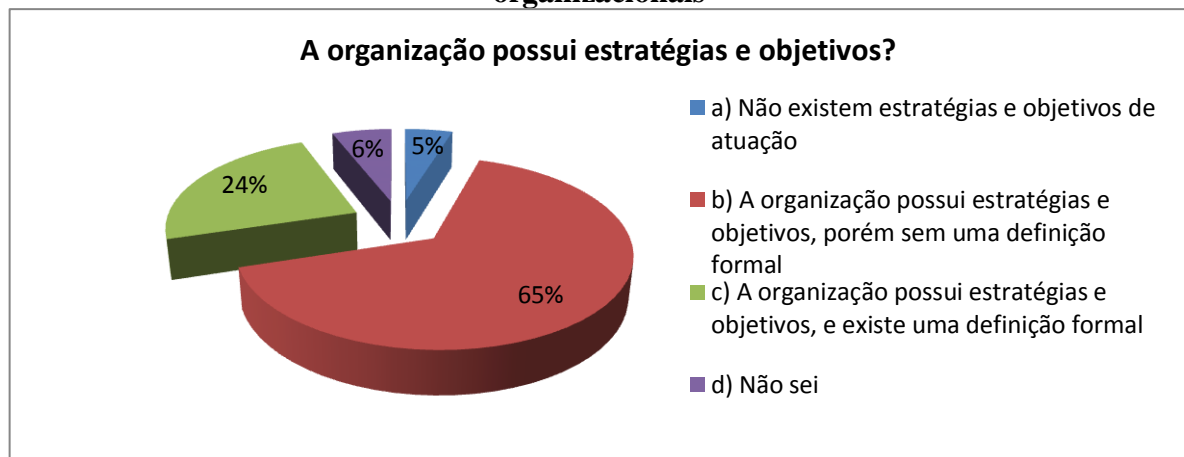


Fonte: Elaborado pelo autor

Em acompanhamento à metodologia de planejamento estratégico base das abordagens, após verificação do conhecimento e aplicabilidade das análises ambientais, os gestores possuem orientação para o desenvolvimento das estratégias organizacionais, e seu consequente desdobramento em objetivos e metas (LOBATO *et al*, 2009).

Face ao questionamento relacionado à existência de objetivos e estratégias de atuação, comprovou-se que 65% das organizações, mesmo sem uma definição formal, possuem conhecimento de resultados pretendidos e prazos para seu efetivo alcance. Aprofundando esta averiguação, identificou-se que aspectos financeiros, de estrutura física e aqueles relacionados ao número de colaboradores são os desafios de maior expectativa dos gestores pesquisados.

Ilustração 24 - Gráfico representativo da definição de estratégias e objetivos organizacionais

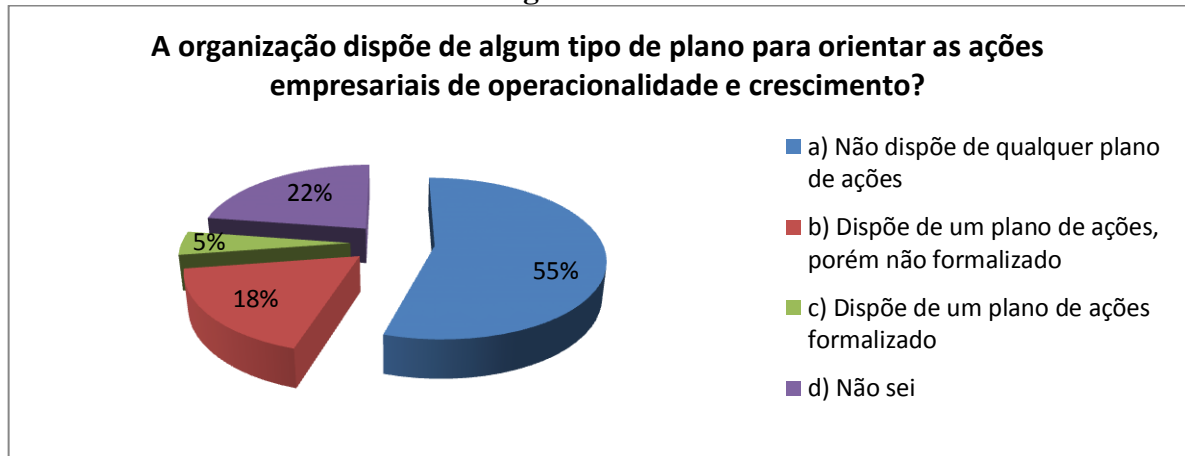


Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, para 55% dos abordados, inexistente qualquer plano de ações para direcionar e/ou orientar o alcance das pretensões almejadas. Esta informação reforça a característica de não profissionalização das atividades de planejamento.

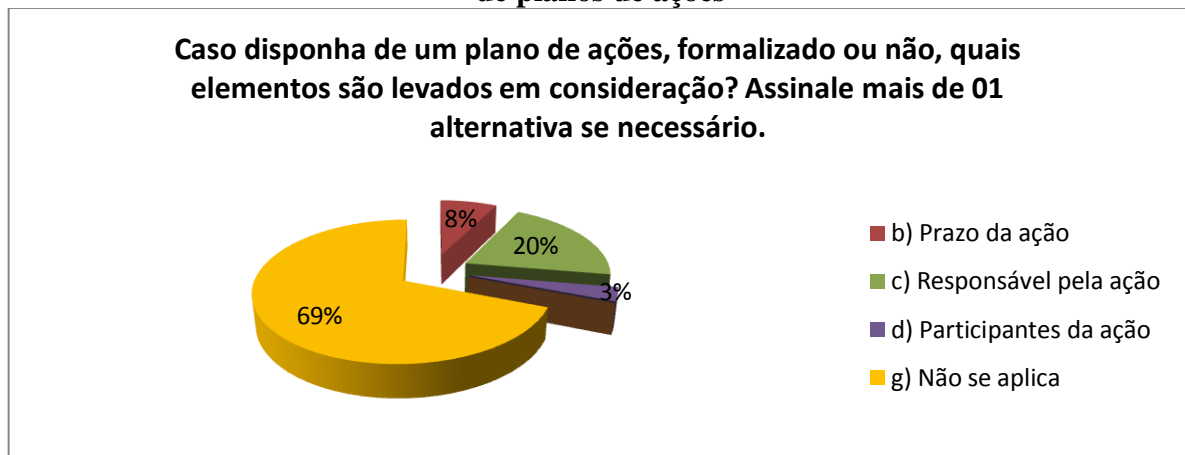
A ausência de planos constituídos de ações remete a compreensão de que a gestão decisória destas organizações tem caráter reativo, implicando na incapacidade de prever a possibilidade de situações conflitantes e sua consequente resolução antecipada (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Ilustração 25 - Gráfico representativo da existência e uso de plano de ações organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Ilustração 26 - Gráfico representativo dos elementos considerados quando da utilização de planos de ações

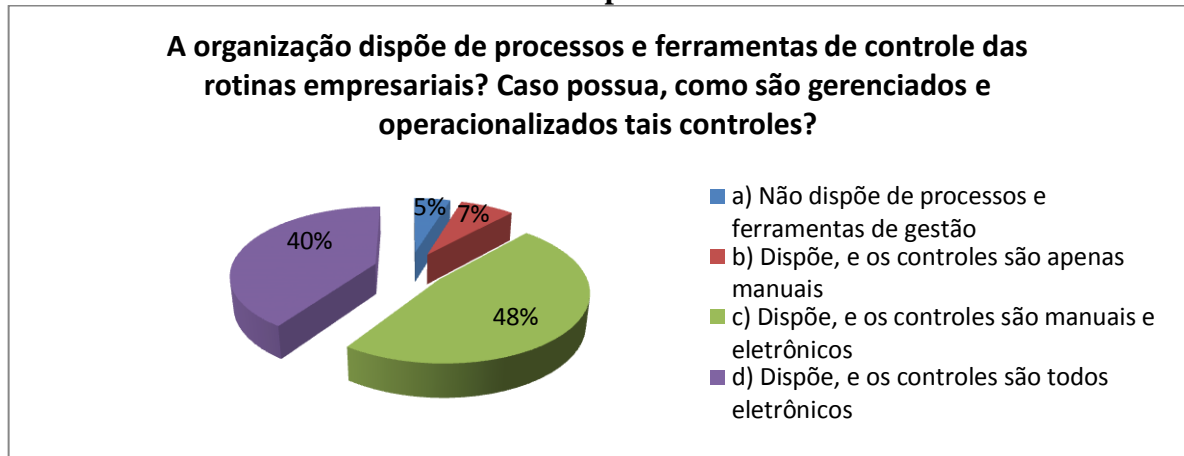


Fonte: Elaborado pelo autor

Mesmo com a verificação de que, em geral, as organizações não dispõem de planos de ações, apenas 5% delas não utilizam quaisquer procedimentos e ferramentas de controle e gestão. Para 48% das organizações visitadas, os controles das rotinas empresariais são realizados de forma manual e eletrônica simultaneamente e, para 40% do público, todos os controles já são realizados eletronicamente.

Esta constatação permite identificar novamente a característica reativa dos gestores, uma vez que, reforçando a capacidade de controles nas rotinas empresariais, pretende-se evitar prejuízos financeiros, conforme percepção observada no momento das abordagens.

Ilustração 27 - Gráfico representativo do uso de processos e ferramentas de controle das rotinas empresariais



Fonte: Elaborado pelo autor

Para 83% dos abordados, o público-alvo da organização é conhecido e definido, porém, desconhecem seu *share* (fatia) no mercado em que atuam. Esta constatação reforça a presença informal de conhecimento estratégico em relação ao ambiente externo setorial das organizações.

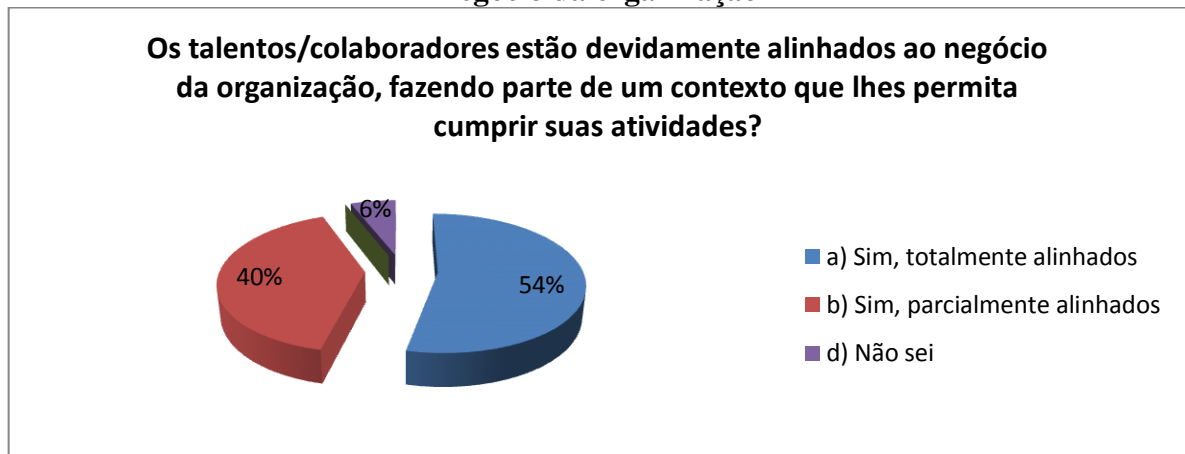
Ilustração 28 - Gráfico representativo do conhecimento do público-alvo e do espaço no mercado em que atuam



Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados acerca do alinhamento funcional ao negócio das organizações alvo, constatou-se que 94% dos abordados afirmam que os colaboradores estão total ou parcialmente alinhados ao desenvolvimento das atividades organizacionais de suas respectivas empresas empregadoras. Reuniões periódicas, treinamentos e experiências em empregos anteriores foram citados como principais motivos para tal resultado.

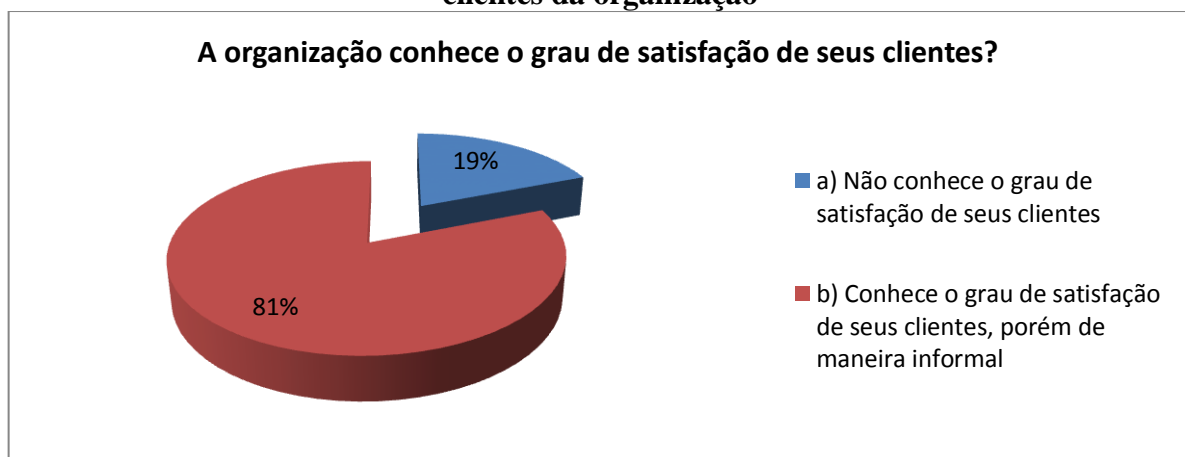
Ilustração 29 - Gráfico representativo do alinhamento dos colaboradores ao negócio da organização



Fonte: Elaborado pelo autor

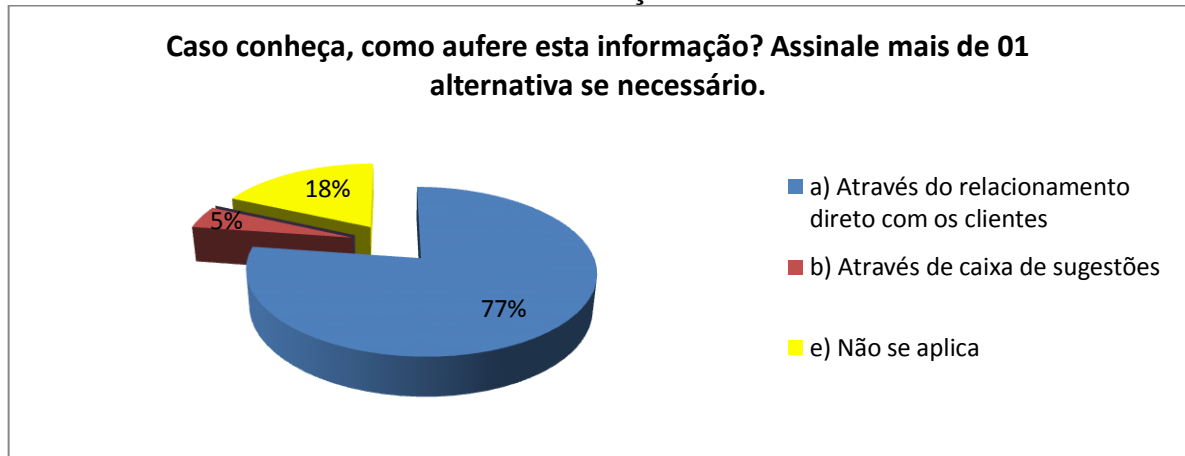
Em relação ao conhecimento do grau de satisfação dos clientes externos, identificou-se que 81% dos gestores abordados afirmam conhecer esta informação, mesmo que de maneira informal. O relacionamento direto e pessoal com os clientes foi percebido em 77% dos casos como a fonte principal deste conhecimento, reforçando a capacidade de execução do marketing de relacionamento das micro e pequenas empresas.

Ilustração 30 - Gráfico representativo do conhecimento do grau de satisfação dos clientes da organização



Fonte: Elaborado pelo autor

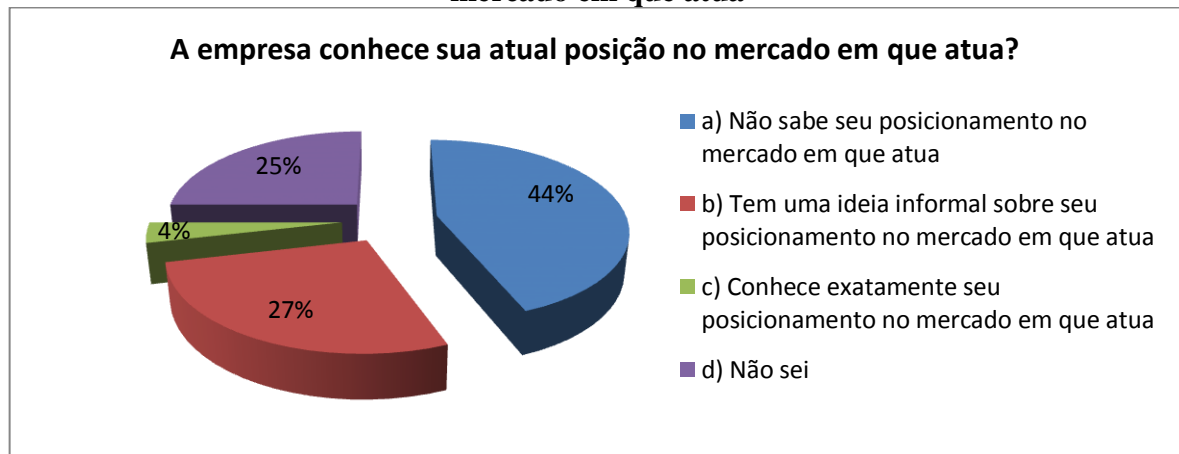
Ilustração 31 – Gráfico representativo dos procedimentos usuais para auferir a informação



Fonte: Elaborado pelo autor

Corroborando com a constatação anterior de que as organizações, em geral, desconhecem seu espaço no mercado em que atuam, quando questionadas acerca do posicionamento ou ranqueamento neste mesmo mercado, 44% afirmam total desconhecimento. Contudo, para 27% dos abordados, mesmo informalmente, existe uma ideia sobre tal posição, especialmente quando considerados os concorrentes localizados em regiões circunvizinhas.

Ilustração 32 - Gráfico representativo do conhecimento da posição da organização do mercado em que atua

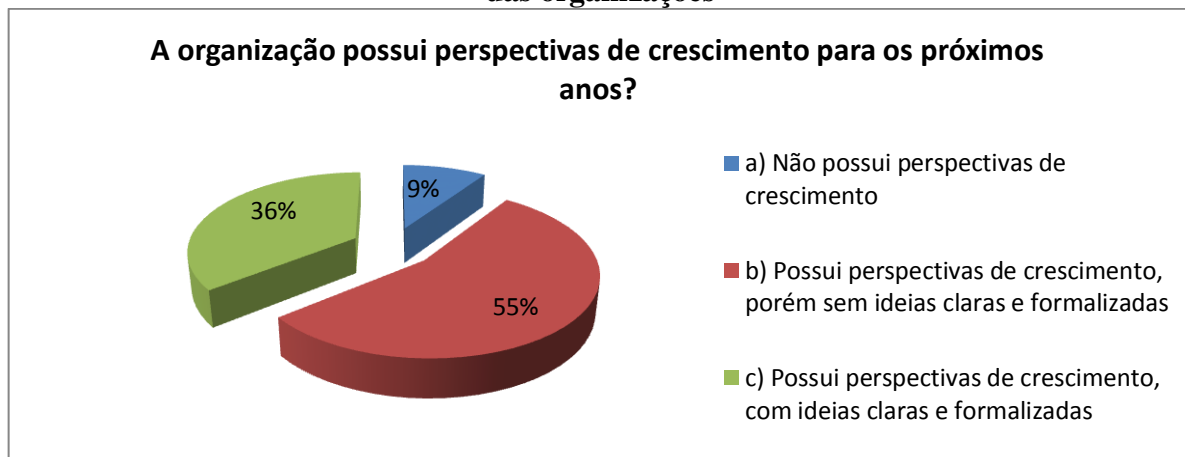


Para 55% das organizações visitadas, há perspectivas de crescimento para os próximos anos, mesmo que esta perspectiva não seja acompanhada de definições e planos formais. Já para 36% dos abordados, além de expressarem suas perspectivas de crescimento, demonstram

formalmente claras ideias e procedimentos para tal, evidenciando alinhamento estratégico e foco no desenvolvimento das empresas (ALMEIDA, 1994).

As principais ideias e perspectivas de crescimento constatadas relacionam-se a expansão quantitativa do mercado de atuação, a melhorias físico-estruturais das organizações e na melhoria da qualidade prestada pela equipe de atendimento das empresas.

Ilustração 33 - Gráfico representativo da identificação de perspectivas de crescimento das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentados e analisados os dados, permite-se traçar um inter-relacionamento das diversas informações percebidas, objetivando a identificação direta da presença formal ou informal de estratégia nos itens trabalhados, conforme procedimentos da pesquisa.

Tabela 05 – Mapa de Associação de Ideias / Percepção da presença estratégica

MAPA DE ASSOCIAÇÃO DE IDEIAS						
Etapa estratégica	Nº	Item em análise	Origem da informação (questionário)	Referência interpretativa	Resultado constatado	Percepção da presença estratégica
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	01	Gestão orientada por planejamento estratégico	Q. 06	Não é gerida por planejamento estratégico formal	92%	Presença não identificada
	02	Definição do negócio	Q. 07	Existe definição informal	75%	Presença informal
	03	Definição da visão	Q. 09	Existe definição informal	60%	Presença informal
	04	Definição da missão	Q. 11	Não existe missão formal ou informal	89%	Presença não identificada
	05	Definição dos valores	Q. 13	Não existem crenças e valores formais ou informais	67%	Presença não identificada
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	06	Ambiente externo geral	Q. 15	Não são conhecidos, nem acompanhados	68%	Presença não identificada
	07	Ambiente externo setorial	Q. 17	Conhecimento regular das informações setoriais	52%	Presença informal
	08	Conhecimento do público-alvo e espaço no mercado	Q. 28	Conhece seu público alvo, porém não sabe qual o espaço da organização do mercado	83%	Presença informal
	09	Conhecimento do grau de satisfação dos clientes	Q. 30	Conhece o grau de satisfação, porém de maneira informal	81%	Presença informal
	10	Procedimentos para atualização das informações do ambiente externo	Q. 18	Não existem procedimentos formais ou informais	82%	Presença não identificada
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	11	Recursos, capacidades, forças, fraquezas e fatores críticos de sucesso	Q. 19	Conhecimento regular das informações	45%	Presença informal
	12	Alinhamento dos colaboradores ao negócio da organização	Q. 29	Colaboradores totalmente alinhados ao negócio da organização	54%	Presença informal
	13	Conhecimento do posicionamento no mercado onde atua	Q. 32	Não conhece o posicionamento no mercado em que atua	44%	Presença não identificada
	14	Procedimentos para atualização das informações do ambiente interno	Q. 20	Existem procedimentos, porém são informais	37%	Presença informal

ANÁLISE SWOT	15	Inter-relação do ambiente externo com o ambiente interno	Q. 21	Conhecimento presente e em uso, de maneira informal	43%	Presença informal
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	16	Definição de objetivos e estratégias	Q. 23	Existe definição informal	65%	Presença informal
	17	Plano de ações e metas	Q. 25	Não dispõe de planos formais ou informais	55%	Presença não identificada
	18	Definição de perspectivas de crescimento	Q. 34	Possui perspectivas de crescimento, porém sem ideias claras e formalizadas	55%	Presença informal
CONTROLE DE RESULTADOS	19	Definição e uso de instrumentos de controle de resultados	Q. 27	Dispõe de controles manuais e eletrônicos	48%	Presença formal

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificadas pontualmente as relações informacionais e, constituídos os indicadores de análise, pode-se comprovar a representatividade dos resultados em relação ao contexto da pesquisa. Considerando um total de 19 itens com relevância e percepção diretamente vinculados aos objetivos da busca, compreendem-se os resultados como segue:

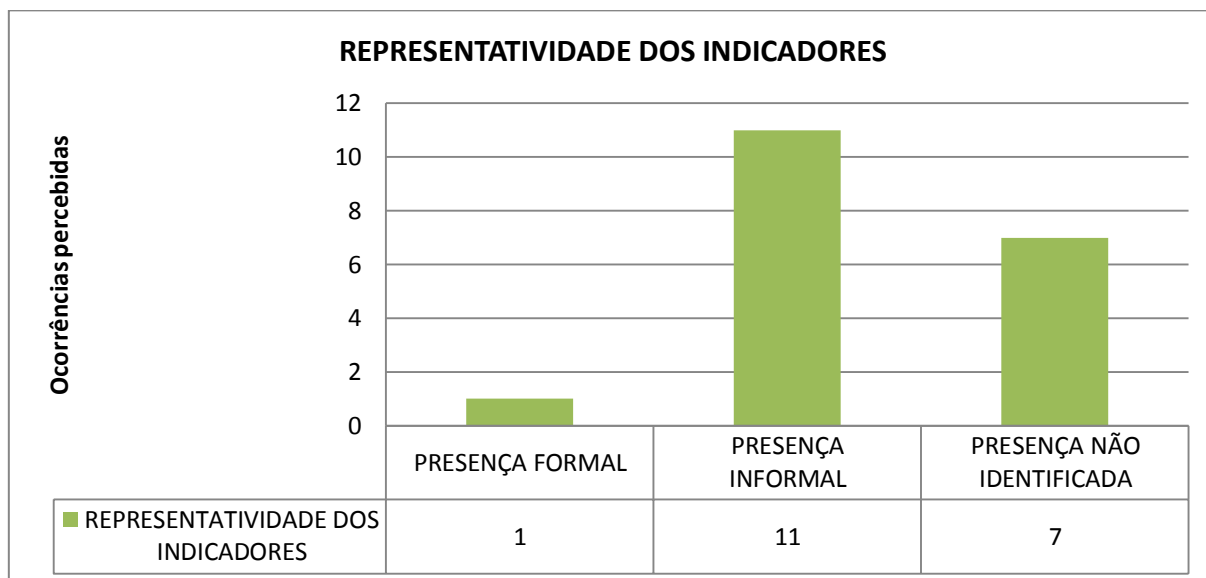
Tabela 06 – Representatividade dos indicadores desenvolvidos

REPRESENTATIVIDADE DOS INDICADORES			
Indicadores percebidos	Universo de itens analisados	Total de constatações do indicador	Representatividade
PRESENÇA FORMAL	19 itens	01	5,3%
PRESENÇA INFORMAL	19 itens	11	57,9%
PRESENÇA NÃO IDENTIFICADA	19 itens	07	36,8%

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de fortalecer a percepção visual do resultado obtido, apresenta-se, abaixo, ilustração gráfica representando a proporcionalidade de cada indicador mensurado.

Ilustração 34 - Gráfico demonstrativo da representatividade dos indicadores percebidos



Fonte: Elaborado pelo autor

As informações colhidas, sistematizadas e analisadas demonstram, conjuntamente, possibilidade técnica para a percepção de sólidos resultados, uma vez que foram contempladas todas as premissas metodológicas aplicadas. O item seguinte destinar-se-á a

verificar os referidos resultados, relacionando-os com o problema e objetivos pretendidos, tecendo, quando oportuno, considerações e recomendações a agentes de interesse.

4.2 ANÁLISE INSERSIVA DOS RESULTADOS COM A ESCOLA ESTRATÉGICA MAIS COMPATÍVEL

Além da identificação de presença formal e informal de empreendimento estratégico na gestão das micro e pequenas empresas alvo, objetivou-se, também, uma averiguação da proximidade existente entre as características das escolas estratégicas com a realidade das MPE's em estudo. Essa relação é possibilitada pelo desenvolvimento de 02 (duas) abordagens presentes na pesquisa:

- a) Apresentação e discussão das 10 escolas estratégicas, apontando as características mais relevantes de cada uma, os principais autores que as fundamentam e a relevância destas com as organizações em geral.
- b) Apresentação e análise de características perceptivas de empreendimento estratégico na gestão das micro e pequenas empresas do ramo selecionado, considerando ações e direcionamentos formais ou informais.

Explanadas estas condicionantes, que dão crédito científico à checagem pretendida, apresenta-se a seguir o Mapa de Associação de Ideias, conforme orientação dos procedimentos da pesquisa.

Tabela 07 – Relação entre características das escolas estratégicas e

MAPA DE ASSOCIAÇÃO DE IDEIAS				
ESCOLAS ESTRATÉGICAS		CARACTERÍSTICAS MAIS RELEVANTES DA ESCOLA	STATUS DE PRESENÇA NAS MPE'S EM ESTUDO	OBSERVAÇÃO ANALÍTICA
01	Escola do design	Foco essencialmente analítico.	Não presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Uso do raciocínio como base das ações.	Presente	
		Orientação nas competências e valores dos gestores.	Presente	
		Formulação centralizada no gestor principal.	Presente	
		Estratégia é ato primordialmente criativo.	Presente	
02	Escola do planejamento	Estratégia desenvolvida por profissionais especializados.	Não presente	Não se constata proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Gestor principal atua como deliberador dos planos constituídos.	Não presente	
		Formulação e implementação da estratégia ocorrem de forma distinta.	Não presente	
		Foco em aplicação técnica e profissionalizada.	Não presente	
03	Escola do posicionamento	Estratégia é processual, controlada e formal.	Não presente	Não se constata proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Foco na seleção de posições estratégicas.	Não presente	
		Gestor é o principal estrategista.	Presente	
		Profissional de planejamento possui relevância, porém como analista e orientador.	Não presente	
04	Escola empreendedora	O empreendedor possui o papel mais relevante.	Presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Construção da estratégia ocorre ao passo em que as ações se realizam.	Presente	
		Centralizada no líder, porém com visão compartilhada dos demais componentes.	Presente parcialmente	
		Valorizados aspectos como sabedoria, experiência e intuição.	Presente	
05	Escola da cognição	Relaciona o pensamento humano à formação das estratégias empresariais.	Presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Foco nas consequências que levam às definições estratégicas.	Presente	
		Estrategistas são autodidatas e desenvolvem a estratégia por meio da experiência própria.	Presente	
		Experiência de vida do líder é base da estratégia.	Presente	

06	Escola do aprendizado	Estratégias surgem a partir da atuação individual ou coletiva, com base no aprendizado das situações de rotina.	Presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		O aprendizado coletivo conduz a organização aos resultados globais.	Presente	
		A manutenção do aprendizado em conjunto com a gestão de mudanças gera eficiência estratégica.	Presente parcialmente	
		O líder não planeja estratégias, mas conduz o processo de aprendizado.	Presente parcialmente	
07	Escola do poder	Barganha e negociação são base da estratégia.	Presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Uso do poder e da política são constantes para a implementação de ações.	Presente	
		Micro poder relaciona a barganha política às relações entre os indivíduos da organização.	Presente	
		Macro poder relaciona a barganha política com as demandas externas.	Presente parcialmente	
		Foco político e negocial nas mãos do líder.	Presente	
08	Escola cultural	Estratégia é uma atividade de interação social.	Presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Através da aculturação, os conhecimentos estratégicos são gerados.	Presente parcialmente	
		Os conhecimentos não formalizados em meios técnicos são mais importantes.	Presente	
		A estratégia emerge da cultura coletiva da organização.	Presente parcialmente	
09	Escola ambiental	Estratégia é consequência da reação às mudanças.	Presente	Constata-se proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Ambiente organizacional e liderança orientada para mudanças são aspectos fundamentais.	Presente parcialmente	
		O líder interpreta o ambiente, adaptando a organização às mudanças necessárias.	Presente	
10	Escola da configuração	Estratégias são definidas de acordo com o período ou contexto em questão.	Não presente	Não se constata proximidade entre as características da escola e as percepções de empreendimento estratégico observadas nas empresas alvo.
		Cada momento da organização exige um tipo diferente de estratégia.	Não presente	
		Os ciclos de vida da organização são intercalados por momentos de configuração e momentos de transformação.	Não presente	

Fonte: Elaborado pelo autor

As informações sistematizadas através do mapa de associação de ideias revelam, em diversas circunstâncias, grande proximidade da realidade das MPE's em estudo com as características de diversas escolas do pensamento estratégico. Esta constatação direciona e reforça para a percepção de que, mesmo informalmente, a gestão das micro e pequenas empresas conta com o emprego constante de conhecimentos estratégicos em diversos níveis e padrões.

Em estudos preliminares, conforme exposto no capítulo introdutório, 06 (seis) escolas estratégicas, de um total de 10 (dez), apresentavam proximidade relevante entre suas respectivas características e a realidade rotineira de gestão das micro e pequenas empresas. Contudo, após análise dos resultados obtidos nesta verificação, pode-se afirmar que, considerando o grupo alvo deste estudo, bem como os procedimentos metodológicos aplicados, existe proximidade relevante entre 07 (sete) escolas do pensamento estratégico, proximidade esta que relaciona as ações gerenciais usualmente aplicadas nas rotinas das MPE's com as características mais importantes que conceituam as referidas escolas.

A compatibilidade foi percebida com as seguintes escolas:

- **Escola do design:** centralização decisória à cargo do proprietário e foco criativo na formulação estratégia são características percebidas continuamente na rotina gerencial das empresas alvo;
- **Escola empreendedora:** a valorização de aspectos como intuição e experiência, bem como a relevância do papel do empreendedor para o funcionamento da organização apresentam-se como fatores compatíveis entre a escola e o grupo pesquisado;
- **Escola do aprendizado:** a característica desta escola de que as estratégias surgem como consequência do rotineiro aprendizado individual e coletivo na organização, proporciona alinhamento direto com a realidade percebida nas MPE's em questão;
- **Escola do poder:** utilizar o poder como base negocial e política, tanto no ambiente interno da organização como em seu ambiente externo é fator compatível com a rotina gerencial das empresas estudadas;
- **Escola ambiental:** conceber a estratégia como ação reativa às mudanças no ambiente e interpretando tais variações são aspectos que compatibilizam a escola com a realidade percebida;

- **Escola cognitiva:** formular a estratégia por meio das próprias experiências, agregando a experiência do líder nesta construção são características inerentes à escola e ao grupo de organizações estudado;
- **Escola cultural:** a concepção de que os conhecimentos não formalizados em meios técnicos são mais importantes, aliado a percepção de que a estratégia surge a partir da interação social dos membros da organização são constatações identificadas como características da escola e percebidas na rotina empresarial dos pesquisados.

Esta verificação atende aos objetivos da pesquisa e oferece orientação científica para futuras tomadas de decisão que envolva a classe empresarial em análise, especialmente quando do desenvolvimento de projetos, ações e empreendimentos estratégicos.

5- CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Em alinhamento aos preceitos descritos no capítulo introdutório (contexto do problema investigado, objetivos e justificativa), bem como aos procedimentos metodológicos definidos para a orientação técnica do estudo, considera-se que os resultados auferidos apresentam credibilidade e fidedignidade.

As discussões teóricas explanadas com base em autores e obras consagradas, em consonância com ideias de pesquisadores e técnicos de diversas áreas da estratégia empresarial, foram suficientes para sustentar, de forma coerente, a interpretação dos dados percebidos em campo junto ao grupo de empresários alvo do estudo.

Em resposta a indagação principal desta pesquisa, percebe-se a existência e aplicação de conhecimentos estratégicos na gestão das micro e pequenas empresas do ramo do comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho. Conforme apresentação dos resultados em capítulo anterior constata-se, com base nos conceitos do planejamento estratégico direcionado às micro e pequenas empresas, a presença informal de empreendimento estratégico em 57,9% dos itens analisados junto ao público-alvo do estudo. Identificou-se ainda que em 5,3% dos itens analisados há a presença formal de empreendimento estratégico na rotina das organizações. Finalmente em 36,8% dos itens analisados, não se identificou a presença de empreendimento estratégico nas ações e rotinas dos pesquisados.

O resultado atesta que, mesmo considerando a ausência de conhecimentos mais aprofundados acerca dos conceitos e ferramentas do planejamento estratégico aplicáveis às micro e pequenas empresas, as organizações do referido ramo em estudo demonstram seu uso de forma contínua, informal e empírica. O resultado corrobora com argumentações de autores como Almeida (1994) e Quezada *et al* (1999), que orientam para o grande diferencial da experiência de vida dos gestores, aplicadas às rotinas gerenciais das micro e pequenas organizações brasileiras.

Afirma-se ainda que, em atendimento ao objetivo geral do estudo, pode-se determinar o grau de presença formal e informal de estratégia na gestão de micro e pequenas empresas do ramo do comércio varejista de materiais de construção em Porto Velho, que é expresso pelos percentuais 57,9% e 5,3%, respectivamente.

Conforme detalhamento metodológico e em consonância com os resultados obtidos, um total de 19 (dezenove) itens, distribuídos em 06 (seis) grupos/etapas estratégicas, foram passíveis de aproveitamento para a determinação dos resultados, os quais foram orientados

pelos conceitos e premissas da Metodologia Base da Gestão estratégica Competitiva (LOBATO *et al*, 2009).

No grupo intitulado “Diretrizes Estratégicas” foram analisados 05 (cinco) destes itens, constatando-se em apenas 02 (dois) a presença informal de empreendimento estratégico. Nos outros (03) três itens a presença de empreendimento estratégico não foi identificada. Salienta-se que a identificação informal de empreendimento estratégico voltou-se essencialmente aos itens de definição do negócio e de visão de futuro, os quais foram radicalmente vinculados a resultados financeiros de curto prazo. Segundo Tiffany e Peterson (1998) a visão imediatista das pequenas empresas é consequência da escassez de recursos que caracteristicamente envolve esta classe empresarial.

O grupo seguinte, “Análise do Ambiente Externo”, compreendeu a verificação de outros 05 (cinco) itens. Destes, foi identificada a presença de empreendimento estratégico informal em 03 (três) ocorrências, sendo que nos outros 02 (dois) itens a presença de empreendimento estratégico não foi identificada. Aspectos setoriais, em especial voltados à clientela das organizações, figuraram como os mais relevantes nas ações rotineiras dos abordados. Lobato *et al* (2009) orienta que a dimensão vertical do ambiente externo setorial (formada por clientes e fornecedores) geralmente apresenta maior criticidade na gestão rotineiras das MPE’s, especialmente em função da proximidade de relacionamento com estes *stakeholders*.

Em sequência, o grupo analisado foi “Análise do Ambiente Interno”. Dos 04 (quatro) itens estudados, comprovou-se presença informal de empreendimento estratégico em 03 (três) destes. Bom conhecimento dos recursos, capacidades e potencialidades das organizações apresentam-se como aspectos de maior relevância nesta etapa. O conhecimento das características e potencialidades internas das empresas é fator crítico para o sucesso organizacional, afirma Almeida (1994).

O relacionamento dos ambientes externo e interno, conhecido como “Análise SWOT”, foi passível de análise em apenas 01 (um) item, percebido com presença informal de empreendimento estratégico. A referida constatação permeou, em especial, as possibilidades e recursos das organizações com o perfil dos clientes costumeiros, apresentando bom aproveitamento dos relacionamentos mercadológicos. Para Quezada *et al* (2009) a micro e pequena empresa possui como grande diferencial a capacidade de conhecer pessoalmente seus clientes, fato que facilita a boa condução dos negócios.

O penúltimo grupo analisado, “Desenvolvimento de Estratégias e Objetivos”, compreendeu a percepção de 03 (três) itens. Destes, em apenas 01 (um) não foi percebida presença de empreendimento estratégico, referenciando-se na inexistência de planos formais ou informais de ações. O que se constatou nesta etapa foi que, mesmo com a existência informal de metas, objetivos organizacionais e perspectivas de crescimento, os gestores não se atentam para a elaboração e seguimento de planos de trabalho orientativos, ficando a mercê de atitudes reativas e ocasionais. Lobato *et al* (2009) quando apresenta a Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva afirma que os planos de ações são ferramentas fundamentais para o sucesso das estratégias organizacionais, sendo a porta de entrada sua implementação.

Finalmente, o último grupo analisado, nomeado de “Controle de Resultados”, mesmo considerando a apreciação de apenas 01 (um) item, apresentou resultado de extrema relevância. Constatou-se presença formal de empreendimento estratégico nesta etapa estudada, a qual foi orientada pela identificação de disposição e uso de instrumentos de controle, manuais e/ou eletrônicos. Os resultados apontam que 48% dos abordados dispõem de controles e fazem uso contínuo destes em suas rotinas gerenciais. As ocorrências mais percebidas foram de controles de vendas, estoques, horários de entrada e saída de colaboradores, controles contábeis e de entregas de mercadorias. Os controles mais rotineiros e operacionais são os mais relevantes para as micro e pequena empresas, uma vez que auxiliam diretamente na lucratividade diária das organizações, conforme orientam Tiffany e Peterson (1998).

Outro achado de grande relevância ao estudo refere-se à identificação de características das escolas do pensamento estratégico com grande proximidade da realidade gerencial das micro e pequenas empresas que, mesmo demonstrando informalidade no empreendimento de ações estratégicas em suas rotinas, comprovam extenso conhecimento vivencial de práticas com extrema capacidade de obtenção de resultados. A compatibilidade foi percebida com as seguintes escolas: escola do design, escola empreendedora, escola do aprendizado, escola do poder, escola ambiental, escola cognitiva e escola cultural.

Os resultados, quando compreendidos em sua amplitude, revelam que impera a presença de empreendimento estratégico informal na gestão das micro e pequenas empresas alvo do estudo, denotando a importância do conhecimento vivencial de seus gestores.

Contudo, percebe-se que este empreendimento informal de estratégia é, em sua maioria, direcionado para perspectivas essencialmente financeiras, de curto prazo e com visão limitada do mercado de atuação. A ausência de procedimentos e técnicas formalizados e

orientados para resultados dentro de uma lógica previamente planejada causa limitações relevantes no crescimento e sustentabilidade de tais organizações (LOBATO *et al*, 2009).

Diante do exposto, considera-se que, mesmo sendo identificada a presença de empreendimento estratégico informal no grupo de organizações em estudo, a ausência de um pensamento estratégico mais profundo inibe as micro e pequenas empresas quando do emprego de planos, atitudes e ações mais fortalecidas e sustentáveis para o sucesso organizacional (QUEZADA *et al*, 1999). Percebe-se, ainda, que esta condição torna as empresas estudadas mais vulneráveis a possíveis ameaças presentes no ambiente externo, uma vez que direcionamentos gerenciais com cunho mais profissionalizado não são aplicados (LOBATO *et al*, 2009).

As discussões teóricas apresentadas no estudo indicam que o desenvolvimento da gestão estratégica nas organizações de menor porte não demanda complexo conhecimento das temáticas relacionadas por parte de seus usuários rotineiros. Estudiosos como Almeida (1994) e Lobato *et al* (2009) apresentam metodologias perfeitamente acessíveis aos gestores das MPE's, tanto em aspectos financeiros como também em aspectos de conhecimento. No entanto, a atitude do gestor de micro e pequenas organizações apresenta-se individualizada e concentrada em seus afazeres rotineiros e essencialmente operacionais. Tal condição, vinculada às discussões e ideias já apresentadas, orienta para o fortalecimento e desenvolvimento do pensamento estratégico através de agentes motivadores, que possuam condições de gerir a aplicação de conhecimento ao referido grupo, elevando, desta forma, a capacidade para atingimento dos objetivos empresariais (SEBRAE, 2005).

Na realidade em que se insere o estudo, estes possíveis agentes são conhecidos e foram inclusive citados ao longo das discussões. São os seguintes: SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas; FECOMÉRCIO RO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Rondônia; SIMPI – Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de Rondônia; Sincomacro - Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Construção de Rondônia e UNIR – Universidade Federal de Rondônia.

Recomenda-se oferecer este estudo à apreciação dos referidos agentes, disponibilizando as informações e discussões aqui descritas para orientar possíveis empreendimentos junto à classe a que se destina.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** São Paulo: RAE, 1993.

_____. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 1994.

_____. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy:** an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1977.

ASTLEY, W. G. **Toward an appreciation of collective strategy.** New York: Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs.** Atibaia: ANPAD, 2003.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** 5ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade total:** uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1990.

BEHR, R. R.; LIMA, A. A. T. F. C. (1999). Participação, criatividade e planejamento estratégico. **In: VI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.** Bauru: UNESP, 1999.

BERNDT, A. ; COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis.** São Paulo, RAE FGV, v. 35, n. 4, p.33-41, 1995.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos.** São Paulo: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n. 100, p. 37, 1997.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm.** New Jersey: Prentice Hall, 1963.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA-USP, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEAUSP, 1998.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. **In: Coleção Harvard de Administração.** São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34., 1986.

HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2002.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [http://www.cnae.ibge.gov.br/classe.asp?CodSecao=G&CodDivisao=52&CodGrupo=524&codclasse=52442&CodSubClasse=88&TabelaBusca=CNAE_110@CNAE1.0/CNAEFISCAL1.1@1@cnae@1]. Acesso em 21/03/2011, às 18:30.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LEI Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 12 de março de 2011.

LEI Municipal de Zoneamento dos Bairros do Distrito Sede, nº 840/89. Disponível em: <http://www.portovelho.ro.gov.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=606&Itemid=515>. Acesso em 15 de abril de 2011.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. 9ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: **XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Gramado/Canela: 1997.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso**. São Paulo: Caderno de pesquisas em Administração, v.2, nº 5, p. 39-46, 1997.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. New York: Harvard Business Review, jan-fev, p. 107-114, 1999.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante**. New York: HSM Management, p. 100-108, jan/fev, 1999.

_____. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1994.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** In: **XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.** Anais: Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, M. A. L. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

POLICASTRO, M. L.. **Introduction to strategic planning. US Small Business Administration - Management and Planning Series (2000).** Disponível em: <<http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt>>. Acesso em 21 de dezembro de 2010.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. (1999). **A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms.** International journal of production economics. v. 60-61, abr., p. 87-94, 1999.

QUINTELLA, R.; CABRAL, S. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico.** Rio de Janeiro: RAP, 2007.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1988.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O . Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. **In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Anais: Gramado/Canela, 1997.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo: SEBRAE, 1998.

_____. **Estudo Comparativo: pequenas empresas (MPes) versus grandes empresas (GEs) no Estado de São Paulo**. São Paulo: SEBRAE, 1998.

_____. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas: relatório final**. São Paulo: SEBRAE, 1999.

_____. **As MPes na economia: Estudos e Pesquisas**. São Paulo: SEBRAE, 2000.

_____. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas**. São Paulo: SEBRAE, 2005.

_____. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

_____. **Indicadores: Pesquisa de Conjuntura**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2009, 200 p.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SPINK, Mary Jane; LIMA, Helena. **Práticas discursivas e produção de sentidos do cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2ª edição – São Paulo: Cortez, 2000.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A . J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª edição – São Paulo: Atlas, 2008.

- APÊNDICE I -

Instrumento de pesquisa utilizado no estudo

-
- 1 Há quanto tempo a organização está em atividade?
- a) Há menos de 01 ano c) Entre 03 e 05 anos e) Entre 11 e 20 anos
b) Entre 01 e 02 anos d) Entre 06 e 10 anos f) Há mais de 21 anos
-
- 2 Qual a região de abrangência das atividades da organização?
- a) Clientes do bairro d) Clientes de vários municípios da UF
b) Clientes de vários bairros circunvizinhos e) Clientes de outras UF's do Brasil
c) Clientes de todo o município f) Não sei
-
- 3 Quantos colaboradores fazem parte do quadro funcional da organização, excluindo os sócios?
- a) De 00 a 09 c) De 50 a 99 e) Não sei
b) De 10 a 49 d) De 100 acima
-
- 4 Qual o faturamento bruto da organização? (média mensal)
- a) Até R\$ 20 mil c) De R\$ 41 mil a R\$ 100 mil e) De R\$ 201 mil acima
b) De R\$ 21 mil a R\$ 40 mil d) De R\$ 101 mil a R\$ 200 mil f) Não sei
-
- 5 Qual a sua função na organização?
- a) Proprietário c) Gestor e) Outra. Qual? _____
b) Sócio d) Procurador
-
- 6 A organização é gerida de acordo com Planejamento Estratégico formal? Caso seja, há quanto tempo a organização adotou as técnicas de Planejamento?
- a) Não, não é gerida por planejamento estratégico formal c) Sim, é gerida por PE formal entre 06 e 10 anos
b) Sim, é gerida por PE formal há menos de 05 anos d) Sim, é gerida por PE formal há mais de 11 anos
e) Não sei
-
- 7 Como gestor você saberia dizer qual é o negócio da organização, ou seja, o que efetivamente a empresa tem a oferecer a seus clientes?
- a) Não existe um negócio definido c) Saberia dizer, pois existe uma definição formal
b) Saberia dizer, porém não é uma definição formal d) Não sei
-
- 8 Caso a organização tenha uma definição de seu negócio, descreva-a a seguir:
-
-
- 9 Como gestor você saberia dizer qual é a visão de futuro da organização, ou seja, qual o objetivo principal a ser alcançado em prazo definido?
- a) Não existe uma visão de futuro c) Saberia dizer, pois existe uma definição formal

b) Saber dizer, porém não é uma definição formal d) Não sei

10 Caso tenha uma visão de futuro, descreva-a a seguir:

11 A organização tem uma missão que a aproxime da comunidade em que atua, ou seja, uma razão de ser?

a) Não existe uma missão na organização c) A organização tem uma missão, e existe uma definição formal

b) A organização tem uma missão, porém não é uma definição formal d) Não sei

12 Caso tenha uma missão, descreva-a a seguir:

13 Existem valores ou crenças que a organização utilize como base de sua conduta?

a) Não existem valores ou crenças na organização

b) A organização tem seus valores e crenças, porém não são uma definição formal

c) A organização tem seus valores e crenças, e existe uma definição formal

d) Não sei

14 Caso a organização tenha valores ou crenças, descreva-as a seguir:

15 São conhecidos e levados em consideração para as decisões da organização fatores externos à empresa como economia, política, aspectos demográficos e socioculturais?

a) Não são conhecidos nem acompanhados

b) São conhecidos e levados em consideração, porém sem procedimentos formais

c) São conhecidos e levados em consideração, através de procedimentos formais

d) Não sei

16 Caso sejam conhecidos e levados em consideração através de processos formais, assinale quais procedimentos são rotineiramente usuais? Assinale mais de 01 alternativa se necessário.

a) Reuniões periódicas c) Assinatura de revistas do segmento e) Outras ações e procedimentos. Quais?

b) Memorandos internos d) Participação em eventos do segmento f) Não se aplica

17 Como pode ser definido o conhecimento em relação a aspectos externos, porém que se relacionam rotineiramente com a organização, como fornecedores, clientes e concorrentes?

a) Muito bom c) Regular e) Muito Ruim

b) Bom d) Ruim f) Não sei

18 Existem procedimentos para manter atualizado esse conhecimento?

a) Não existem quaisquer procedimentos c) Existem procedimentos formais. Ex.: _____

b) Existem procedimentos, porém não são formais. Ex.: _____ d) Não sei

19 Quanto ao ambiente interno da organização, ou seja, informações como recursos, capacidades, forças, fraquezas e fatores críticos para o sucesso do negócio, como pode ser definido o conhecimento destes aspectos?

- a) Muito bom c) Regular e) Muito Ruim
b) Bom d) Ruim f) Não sei

20 Existem procedimentos para manter atualizado esse conhecimento?

- a) Não existem quaisquer procedimentos c) Existem procedimentos formais. Ex.: _____
b) Existem procedimentos, porém não são formais. Ex.: _____ d) Não sei

21 São conhecidas e utilizadas para a tomada de decisões informações como oportunidades e ameaças do mercado, bem como forças e fraquezas da organização?

- a) Essas informações não são conhecidas
b) A organização conhece e utiliza essas informações, porém sem procedimentos formais
c) A organização conhece e utiliza essas informações, através de procedimentos formais
d) Não sei

22 Caso existam processos formais para o conhecimento e utilização destas informações, assinale quais procedimentos são rotineiramente usuais? Assinale mais de 01 alternativa se necessário.

- a) Reuniões periódicas c) Contratação de empresas/profissionais especializados e) Diagnósticos internos
b) Pesquisas de mercado d) Participação em eventos do segmento f) Outros procedimentos. Quais?
g) Não se aplica

23 A organização possui estratégias e objetivos?

- a) Não existem estratégias e objetivos de atuação
b) A organização possui estratégias e objetivos, porém sem uma definição formal
c) A organização possui estratégias e objetivos, e existe uma definição formal
d) Não sei

24 Caso existam estratégias e objetivos, descreva-os a seguir:

25 A organização dispõe de algum tipo de plano para orientar as ações empresariais de operacionalidade e crescimento?

- a) Não dispõe de qualquer plano de ações c) Dispõe de um plano de ações formalizado
b) Dispõe de um plano de ações, porém não formalizado d) Não sei

26 Caso disponha de um plano de ações, formalizado ou não, quais elementos são levados em consideração? Assinale mais de 01 alternativa se necessário.

- a) Descrição da ação c) Responsável pela ação e) Indicador da ação g) Não se aplica

b) Prazo da ação d) Participantes da ação f) Outros elementos. Quais: _____

27 A organização dispõe de processos e ferramentas de controle das rotinas empresariais?

Caso possua, como são gerenciados e operacionalizados tais controles?

- a) Não dispõe de processos e ferramentas de gestão c) Dispõe, e os controles são manuais e eletrônicos
b) Dispõe, e os controles são apenas manuais d) Dispõe, e os controles são todos eletrônicos
e) Não sei

28 Você acredita que a organização saiba exatamente qual o público-alvo e o seu espaço no mercado em sua área de atuação?

- a) Não conhece seu público-alvo nem seu espaço no mercado
b) Não conhece seu público-alvo, porém sabe qual é seu espaço no mercado
c) Conhece seu público-alvo, porém não conhece seu espaço no mercado
d) Conhece seu público-alvo, e sabe qual é seu espaço no mercado

29 Os talentos/colaboradores estão devidamente alinhados ao negócio da organização, fazendo parte de um contexto que lhes permita cumprir suas atividades?

- a) Sim, totalmente alinhados c) Não estão alinhados
b) Sim, parcialmente alinhados d) Não sei

30 A organização conhece o grau de satisfação de seus clientes?

- a) Não conhece o grau de satisfação de seus clientes
b) Conhece o grau de satisfação de seus clientes, porém de maneira informal
c) Conhece o grau de satisfação de seus clientes, de maneira formal
d) Não sei

31 Caso conheça, como afluere esta informação? Assinale mais de 01 alternativa se necessário.

- a) Através do relacionamento direto com os clientes b) Através de caixa de sugestões
c) Através de SAC (serviço de atendimento ao cliente) d) Outra forma. Qual: _____
e) Não se aplica

32 A empresa conhece sua atual posição no mercado em que atua?

- a) Não sabe seu posicionamento no mercado em que atua
b) Tem uma ideia informal sobre seu posicionamento no mercado em que atua
c) Conhece exatamente seu posicionamento no mercado em que atua
d) Não sei

33 Caso conheça, como afluere esta informação? Assinale mais de 01 alternativa se necessário.

- a) Através pesquisas técnicas c) Através do contato com os clientes, concorrentes e fornecedores
b) Através revistas, informes e publicações do segmento d) Outra forma. Qual: _____
e) Não se aplica

34 A organização possui perspectivas de crescimento para os próximos anos?

- a) Não possui perspectivas de crescimento
- b) Possui perspectivas de crescimento, porém sem ideias claras e formalizadas
- c) Possui perspectivas de crescimento, com ideias claras e formalizadas
- d) Não sei

35 Caso existam perspectivas de crescimento, descreva-as a seguir:
